JEFFREY K. LIKER

"Toyota đã trở thành một phương thức tư duy hơn là tên gọi của một công ty"
– USA TODAY –

GIẢI THƯỞNG NGHIÊN CỨU VỀ SẢN XUẤT TINH GỌN (LEAN PRODUCTION)

PHƯƠNG THỨC TOYOTA

THE TOYOTA WAY



14 NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ NỔI TIẾNG CỦA TOYOTA
TẬP ĐOÀN ĐÃ TẠO RA DÂY CHUYỀN SẢN XUẤT TINH GỌN (LEAN PRODUCTION)

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Jeffrey K. Liker

PHƯƠNG THỨC TOYOTA

MỤC LỤC

Lời tựa

Ngoài những sản phẩm xe ô tô chất lượng với giá cạnh tranh đang đạt doanh số hàng đầu thế giới, cái tên Toyota còn nổi lên trong các đại gia sản xuất công nghiệp toàn cầu nhờ hệ thống sản xuất nổi tiếng với tên gọi TPS hay Toyota Production System. Hầu hết các nhà sản xuất đa quốc gia đều mong được học hỏi nội dung và cách áp dụng hệ thống này. Thế nhưng họ đã gặp rất nhiều khó khăn hay thậm chí là thất bại trong việc triển khai TPS. Đến lúc này, câu hỏi đặt ra là vì sao Toyota có thể thành công như thế với TPS.

TPS với các công cụ trở thành thuật ngữ phổ biến trong quản lý sản xuất như hệ thống phiếu Kaizen, hệ thống kéo pull hay luồng một sản phẩm (one piece flow)..., đã biến quan niệm sản xuất tối ưu thành sản xuất tinh gọn. Nhiều người cho rằng TPS là một hệ thống khả dụng có thể áp dụng trực tiếp vào nhà máy sản xuất và thu được lợi ích tức thì. Một số người khác thì khẳng định TPS là một hệ thống kiểu Nhật, và chỉ có người Nhật mới có đủ điều kiện phù hợp về tư duy và văn hóa để sử dụng nó tốt nhất. Cuốn sách bạn đang cầm trên tay sẽ giúp bạn giải đáp những câu hỏi xung quanh TPS và chắc chắn sẽ giúp cho bạn có một tư duy làm việc đúng đắn và hiệu quả vô cùng.

Với mong muốn khám phá và cung cấp những kiến thức và kinh nghiệm thực tế nhất trong quản lý cũng như vận hành doanh nghiệp, chúng tôi quyết định nghiên cứu và dịch cuốn The Toyota Way, một công trình nghiên cứu nổi tiếng của Jeffrey K. Liker, Giáo sư Đại học Michigan, đồng sáng lập viên của Chương trình Quản lý Công nghệ Nhật Bản và Chương trình Chứng nhận Phát triển Sản phẩm Tinh gọn, nhân vật chủ chốt của Optiprise, công ty tư vấn về quản lý chuỗi cung cấp và về sản xuất tinh gọn. Đoạt 4 giải Shingo, nội dung của cuốn sách được trích đăng trên The Harvard Business Review, Sloan Management Review và nhiều ấn phẩm về quản lý hàng đầu khác trên thế giới.

Để cuốn sách có thể ra mắt bạn đọc, AlphaBiz chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của nhiều chuyên gia trong ngành cũng như của các bạn tham gia nhóm VietManagement. Đã có nhiều ý tưởng trong việc đặt tên cho cuốn sách và chúng tôi đã lưỡng lự khi phải chọn giữa cái tên Phương thức Toyota hay Con đường Toyota. Có lẽ The Toyota Way là cách chơi chữ khi ví con đường (way) mà Toyota theo đuổi giống như những con đường mà xe Toyota đã,

đang và sẽ vượt qua. Tuy nhiên, cuối cùng chúng tôi đã chọn cái tên Phương thức Toyota với nhận thức rằng cái tên này thể hiện rõ nhất nội dung của cuốn sách.

Với kết quả năm tài khóa 2005 vượt lên trên sự mong đợi của các cổ đông công ty, Chủ tịch đương nhiệm của Toyota, ông Katsuaki Watanabe đã nói: "Chúng tôi sẽ còn tăng trưởng vượt bậc nhờ liên tục đổi mới với tinh thần của Phương thức Toyota truyền thống". Toyota đã trở thành một nhà máy ô tô toàn cầu với các nhà máy ở Nhật như Kyushu, Hokkaido, Kanto, Aichi, Boshoku, Denso... và các nhà máy ở các nước Mỹ, Canada, Anh, Thái Lan, Úc, châu Âu... Bên cạnh đó, Toyota cũng có một loạt các công ty thương mại và đặc biệt là hai công ty tài chính Toyota Finance Corp. và Toyota Motor Credit Corp..

Toyota vẫn tiếp tục phát triển thương hiệu xe cao cấp Lexus và củng cố các kênh bán hàng toàn cầu cho các nhãn hiệu khác như Toyota, Toyopet, Corolla và Netz và mới đây là Innova. Trên thị trường quốc tế, Toyota định hướng phát triển nền tảng sản xuất, cơ cấu mua và bán cũng như các hoạt động quảng bá trên cơ sở từng địa phương và từng nước. Về dài hạn, Toyota nỗ lực ứng dụng công nghệ tối tân nhất thân thiện với môi trường, an toàn, tiện nghi và hấp dẫn. Công ty duy trì và phát triển thế mạnh con người của mình cũng như đảm bảo trách nhiệm xã hội của một tập đoàn sản xuất và kinh doanh toàn cầu. Doanh số bán ra của Toyota trong năm tài khóa 2006 (kết thúc vào cuối tháng 3) tăng 7,6% (tương đương 566 ngàn chiếc) lên tới 7 triệu 974 ngàn chiếc. Tổng doanh thu thuần tăng 13,4% (tương đương 21,67 tỷ đô la) tới 183,33 tỷ đô la, trong đó doanh thu từ ô tô là 168,57 tỷ đô la. Lợi nhuận ròng là 11,96 tỷ đô la, tăng 17,2%.

Cùng với cuốn Phương thức Toyota, AlphaBiz đã và sẽ cho ra mắt bạn đọc các cuốn sách về kinh nghiệm quản lý từ các tập đoàn hùng mạnh nhất trên thế giới như các cuốn: Siemens và Hệ thống quản lý tri thức, Thomas Watson và cỗ máy IBM, Cuộc cách mạng Nokia, Chế tạo tại Nhật Bản - Made in Japan, Inside Intel: Andy Groves, Câu chuyện Google... nhằm đáp ứng sự tìm tỏi hiểu biết của độc giả Việt Nam, cho những nhà quản lý, những doanh nhân, những sinh viên và tất cả những người mong ước tìm tòi và có khát vọng vươn lên trong cuộc sống.

Qua những tác phẩm này, AlphaBiz mong muốn mang lại cho độc giả một tinh thần kinh doanh thực sự vì con người, vì xã hội, và đóng góp chung cho

sự phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc cho những cuốn sách này.

Tháng 7/2006

TRỊNH MINH GIANG

Sáng lập VietManagement

Công ty Sách Alpha

Lời nói đầu

Vào năm 1982, khi tôi mới bắt đầu làm Trợ lý giáo sư tại Đại học Michigan, Ann Arbor, ngành công nghiệp ô tô đang rất hỗn loạn, ở vào giữa giai đoạn suy thoái toàn quốc. Hoàn cảnh lúc đó rất kinh khủng. Tập đoàn ô tô Ford bên bờ vực phá sản. Ba tập đoàn ô tô lớn nhất (GM, Ford và Chrysler) đánh mất thị phần một cách nhanh chóng.

Nhiều cuộc tranh luận đã diễn ra sau đó về nguyên nhân của cuộc khủng hoảng. Các nhà lãnh đạo của ngành công nghiệp ô tô ở Detroit (thủ đô công nghiệp ô tô Mỹ) đều cho rằng nguyên nhân chính là sự xâm lăng của người Nhật. Japan Inc. đã tạo nên một liên hợp giữa ngành công nghiệp ô tô và chính phủ nhằm thiết lập hàng rào thương mại ngăn việc bán xe hơi Mỹ vào Nhật và giảm giá xe hơi Nhật bán ở thị trường Mỹ. Dĩ nhiên trong suy nghĩ của các công ty Hoa Kỳ, một khi nguyên nhân chính là do sự không bình đẳng trong thương mại thì không cần thiết phải thay đổi nhiều cách thức sản xuất xe hơi của họ. Thay vào đó, các biện pháp chính trị sẽ sửa chữa những sai sót trên.

Vào khoảng thời gian này, tôi may mắn được David Cole và Robert Cole (hai giáo sư dẫn đầu nghiên cứu về cải tiến chất lượng của Nhật Bản) mời tham gia đề tài nghiên cứu công nghiệp ô tô Mỹ-Nhật. Nghiên cứu này là một trong các nỗ lực nhằm giúp các công ty Mỹ học hỏi từ các nhà sản xuất ô tô Nhật. Dự án tập trung nghiên cứu cách thức các nhà sản xuất ô tô làm việc với các nhà cung cấp khi phát triển sản phẩm mới ở Mỹ và Nhật. Hàng loạt các nghiên cứu về đề tài công nghiệp ô tô Mỹ-Nhật đi vào nhiều khía cạnh của ngành công nghiệp ô tô và tựu trung tất cả các nghiên cứu đều dẫn đến một kết luận duy nhất. Loại trừ các yếu tố tác động của chính phủ, giá trị đồng Yên và các yếu tố vĩ mô khác, các công ty ô tô Nhật rất mạnh trong việc chế tạo và lắp ráp ô tô. Họ không cần thiết phải dùng đến các thủ thuật tài chính hoặc marketing. Họ không phải là người đứng đầu trong công nghệ chế tạo, ít nhất là trong tự động hoá tổ hợp. Họ thiết kế và chế tạo với chất lượng cao trong mỗi bước của quá trình sản xuất và họ đã làm nó với thời gian ngắn đến kinh ngạc. Không chỉ các nhà sản xuất ô tô Nhật mạnh, các nhà cung cấp hàng đầu của họ cũng đạt tầm cỡ hàng đầu thế giới trong lĩnh vực chế tạo, sản xuất và họ làm việc cùng nhau trong một hợp thể.

Ngay trong các giai đoạn đầu nghiên cứu của tôi về công nghiệp ô tô Nhật Bản, đã có các dấu hiệu cho thấy sự khác biệt của Toyota so với các nhà sản

xuất ô tô Nhật khác. Trong khi dường như giai đoạn phát triển cơ bản tương tự đối với ba nhà sản xuất và các nhà cung cấp hàng đầu là phần không thể thiếu được trong quá trình phát triển sản phẩm, quan hệ đối tác giữa Toyota và nhà cung cấp mật thiết hơn so với keiretsu của Mazda và Nissan.

Sau đó, vào năm 1991, tôi và John Campbell nhận được tài trợ để thiết lập Chương trình Quản lý Công nghệ Nhật Bản tại Đại học Michigan, Ann Arbor mà hiện tôi vẫn đang là Giám đốc. Mục đích của Chương trình là nghiên cứu về cách thức đã giúp các công ty Nhật hàng đầu trở nên mạnh mẽ khắp toàn cầu, dạy cho sinh viên và ngành công nghiệp ô tô những vấn đề đã thu hoạch và khuyến khích các sinh viên ngành kỹ thuật học ngôn ngữ và văn hoá Nhật thông qua các khoá học và thực tập tại Nhật Bản. Chương trình này cho phép tôi tiếp tục nghiên cứu về công nghiệp ô tô Nhật Bản và tôi đã chọn tập trung sâu hơn vào Toyota, đặc biệt là Quy trình phát triển sản phẩm và Hệ thống sản xuất CTPS. Các khoản tài trợ của chính phủ Mỹ chủ yếu tập trung vào quá trình chuyển giao kiến thức vì vậy tôi bắt đầu nghiên cứu những nỗ lực của Toyota trong việc chuyển giao cách thức sản xuất cho các công ty con tại Mỹ và các cố gắng của công ty Mỹ trong việc học hỏi từ Toyota.

Vào những năm đầu thập niên 1990, tất cả ba nhà sản xuất ô tô lớn nhất đã thức tỉnh trước thực tế Chất lượng Nhật Bản và kết luận rằng Toyota là công ty cần phải đánh bại. Tất cả họ đều chủ động nghiên cứu về Toyota và sáng tạo ra phiên bản hệ thống Toyota riêng. Họ so sánh công ty mình với Hệ thống sản xuất, Hệ thống Phát triển Sản phẩm và Quản lý Quan hệ với nhà cung cấp của Toyota. Sự quan tâm sâu sắc của họ đối với hệ thống Toyota tạo cơ hội cho tôi được dạy về Hệ thống sản xuất và Quá trình phát triển sản phẩm của Toyota cũng như tư vấn cách thực hiện các hệ thống này. Tôi có cơ hội được làm việc ở Mỹ, Anh và Mexico trong các ngành công nghiệp ô tô, sản xuất sơn, sửa chữa và đóng tàu, các tổ chức nghiên cứu kỹ thuật, thiết bị cắt cỏ. Tôi đã giảng dạy ở các cơ sở chuyển đổi tinh gọn tại hơn một nghìn công ty trên thế giới và sự tham gia của tôi trong quá trình chuyển đổi sản xuất tinh gọn giúp tôi có được hiểu biết sâu sắc về những vấn đề liên quan đến chuyển đổi văn hoá và kiến thức từ Toyota.

Các nghiên cứu của tôi về các công ty Mỹ thực hiện theo Hệ thống Sản xuất Toyota đã đưa đến cuốn sách tôi biên tập tên gọi Trở nên tinh gọn: Kinh nghiệm của các nhà sản xuất Mỹ (Liker, 1997), đoạt giải thưởng Shingo (để

tưởng nhớ Shigeo Shingo người đã giúp tạo ra TPS) vào năm 1998. Các bài báo mà tôi là đồng tác giả về Hệ thống Phát triển Sản phẩm và Quản lý Chuỗi cung ứng của Toyota trong Tạp chí Quản lý Sloan và Tạp chí Kinh doanh Harvard cũng đoạt các giải thưởng Shingo. Cho đến khi tôi được mời tham gia nghiên cứu Phương thức Toyota (Toyota Way) thì tôi có cơ hội để tập hợp tất cả 20 năm nghiên cứu Toyota và các công ty học tập Toyota.

Đọc cuốn sách này có thể cho bạn ấn tượng tôi là người bênh vực cho Toyota. Là một giáo sư và nhà khoa học xã hội, tôi làm việc một cách khách quan, nhưng tôi cũng thừa nhận tôi là một cổ động viên của Phương thức Toyota. Tôi tin rằng Toyota đã đề xuất cải tiến liên tục và tập hợp nhân viên vào một mục đích duy nhất, là một trong các ví dụ về một doanh nghiệp liên tục học hỏi điển hình trong lịch sử loài người.

Phần lớn các nghiên cứu trong cuốn sách này xuất phát từ các chuyến viếng thăm Nhật Bản và phỏng vấn các cơ sở Toyota ở Nhật và Mỹ trong 20 năm qua. Khi được yêu cầu viết cuốn sách này, tôi đã lập tức đề nghị Toyota hỗ trợ thông qua các cuộc phỏng vấn bổ sung đặc biệt tập trung vào Toyota. Họ đã vui vẻ chấp nhận. Thì ra là họ đã tung ra phiên bản Phương thức Toyota mới trong nội bộ để giữ cho chuỗi nhiễm sắc thể Toyota luôn khoẻ mạnh trong tiến trình toàn cầu hoá và tin tưởng giao cho người nước ngoài tham gia điều hành các công ty thành viên. Đó là dự án trọng điểm của Fuji Cho, Tổng Giám đốc Tập đoàn Toyota, người đã học Phương thức Toyota từ một trong các nhà phát minh ra nó, Taiichi Ohno, và ông đã đồng ý dành cho tôi một cuộc phỏng vấn riêng hiếm hoi. Tôi hỏi ông nguyên nhân đặc biệt nào tạo ra thành công nổi bật của Toyota. Câu trả lời của ông rất đơn giản.

Chìa khóa dẫn đến Phương thức Toyota và nguyên nhân làm cho Toyota nổi bật là không có yếu tố cá nhân… Nhưng quan trọng là làm cho tất cả các yếu tố gắn kết trong một hệ thống. Nó phải được thực hiện mỗi ngày theo một cách thức nhất quán chứ không bột phát.

Trong khoảng một năm, tôi đã phỏng vấn hơn 40 nhà quản lý và điều hành Toyota từ sản xuất, bán hàng, phát triển sản phẩm, điều phối, phụ tùng, dịch vụ, kỹ sư sản xuất. Tôi đã thực hiện hơn 120 giờ phỏng vấn, tất cả đã được ghi lại. Trong số này có cả các cựu quản lý của Toyota những người đã áp dụng kiến thức học được cho các công ty Mỹ và một vài nhà cung cấp của Toyota. Tôi đã thăm nhiều nhà máy Toyota, các nhà máy của nhà cung cấp, Văn phòng bán hàng Toyota, Trung tâm phân phối phụ tùng, Trung tâm kiểm nghiệm Arizona và Trung tâm kỹ thuật Toyota.

Tôi đã suy nghĩ về tác động mà mình mong tạo được với độc giả Phương thức Toyota. Trước tiên, tôi có cơ hội đi sâu vào văn hoá của một công ty hoạt động với hiệu quả cao có một không hai và mong được chia sẻ những hiểu biết của tôi. Thứ hai, Toyota là một hình mẫu cho các công ty trên thế giới, vì vậy, tôi hy vọng đưa ra một cái nhìn khác về những yếu tố đã tạo ra thành công của Toyota. Hiểu biết cơ bản mà tôi có qua các nghiên cứu về Toyota là thành công của nó xuất phát từ sự cân bằng giữa vai trò của con người trong văn hoá công ty mà ở đó luôn đòi hỏi và đề cao những cải tiến liên tục với một hệ thống kỹ thuật tập trung vào quy trình đạt giá trị gia tăng cao. Điều đó dẫn tới điểm thứ ba của tôi với một mục tiêu thách thức hơn: giúp các công ty khác học hỏi từ Toyota và từ bản thân họ để họ có thể tiếp tục cải tiến những gì đang theo đuổi.

Để nắm bắt được sự phức tạp của Phương thức Toyota và Hệ thống Sản xuất Toyota, tôi đã chia cuốn sách làm 3 phần. Phần 1 giới thiệu với bạn đọc thành công hiện tại và lịch sử của Toyota. Nó mô tả cách thức TPS phát triển thành một mô hình sản xuất mới, làm chuyển biến các doanh nghiệp trong tất cả các ngành. Với cách trình bày ở thể động, bạn đọc có thể thấy được cách mà Phương thức Toyota được áp dụng vào phát triển Lexus và Prius. Ở Phần 2 tôi trình bày 14 nguyên lý của Phương thức Toyota do tôi phát hiện qua các nghiên cứu. Những nguyên tắc chìa khoá này sẽ định hướng các kỹ năng và công cụ của TPS và quản lý của Toyota nói chung. 14 nguyên lý này được chia làm 4 mục:

• Triết lý dài hạn. Toyota có cái nhìn rất nghiêm túc về dài hạn. Trọng tâm từ cấp quản lý cao nhất của công ty là gia tăng giá trị cho khách hàng và xã hội. Chính điều này đã định hướng cách tiếp cận dài hạn về xây dựng một công ty học hỏi có thể thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và tồn tại như một công ty năng suất cao. Thiếu nền tảng này, Toyota sẽ không thể thực hiện bất kỳ đầu tư nào vào việc cải tiến liên tục và học tập.

• Quy trình đúng sẽ đem đến kết quả mong muốn. Toyota là công ty của các quy trình. Họ học hỏi thông qua đúc rút kinh nghiệm các quy trình được thực hiện, bắt đầu từ các ý tưởng quy trình sản xuất liền mạch (xem Chương 8). Quy trình là chìa khoá để đạt được chất lượng tốt nhất với chi phí thấp nhất và với độ an toàn và tinh thần cao nhất. Tại Toyota trọng tâm của quy trình này là xây dựng chuỗi ADN của công ty và các nhà quản lý hoàn toàn tin rằng sử dụng quy trình đúng sẽ đưa đến kết quả mong muốn.

• Gia tăng giá trị cho công ty bằng việc phát triển Con người và Đối tác. Phương thức Toyota bao gồm một loạt các công cụ được thiết kế để hỗ trợ con người cải tiến và phát triển liên tục. Ví dụ, quy trình liền mạch là một quy trình đòi hỏi cao nhanh chóng phát hiện vấn đề và đòi hỏi phải có giải pháp tức thời nếu không sản xuất sẽ bị đình trệ. Nó hoàn toàn phù hợp với mục tiêu phát triển con người của Toyota vì nó tạo cho thành viên ý thức khẩn trương khi gặp các vấn đề trong công việc. Quan điểm quản lý của Toyota là xây dựng con người chứ không chỉ sản xuất ô tô.

• Liên tục giải quyết các vấn đề cội rễ định hướng việc học tập của công ty. Cấp độ cao nhất trong Phương thức Toyota là việc học tập của công ty. Việc phát hiện nguyên nhân cội rễ của các vấn đề và ngăn không cho chúng xuất hiện là trọng tâm của Hệ thống học tập liên tục Toyota. Phân tích, phản ảnh kỹ lưỡng và trao đổi các bài học là trung tâm của cải tiến và là quy tắc để tiêu chuẩn hoá các công việc quen thuộc.

Phần 3 của cuốn sách bàn về cách thức các công ty có thể áp dụng Phương thức Toyota và các công việc họ thực hiện để trở thành một công ty học hỏi và tinh gọn. Một chương hoàn toàn tập trung vào việc áp dụng các nguyên tắc của Phương thức Toyota trong các công ty phi sản xuất.

Hiểu biết thành công về hệ thống cải tiến chất lượng Toyota không có nghĩa là bạn đã có thể tạo chuyển biến cho một công ty có văn hoá và hoàn cảnh khác. Toyota có thể tạo ra cảm hứng, thể hiện sự ổn định trong lãnh đạo và các giá trị vượt qua các lợi nhuận ngắn hạn và cho thấy sự kết hợp đúng đắn giữa triết lý kinh doanh, quy trình, con người và giải quyết vấn đề có thể tạo ra một doanh nghiệp học hỏi. Tôi tin rằng tất cả các công ty sản xuất và dịch vụ muốn thành công trong dài hạn cần phải trở thành doanh nghiệp học hỏi. Toyota là một trong các hình mẫu tiêu biểu nhất trên thế giới. Mặc dù các công ty sẽ phải tìm ra con đường riêng và tự học hỏi, hiểu rõ về Phương thức Toyota có thể là một bước tiến dài trên hành trình đó.

Phần I. SỨC MẠNH ĐẲNG CẤP QUỐC TẾ CỦA TOYOTA

CHƯƠNG 1. Phương thức toyota: dùng trình độ hoạt động vượt trội làm vũ khí chiến lược

Ưu tiên hàng đầu của chúng tôi là hành động và triển khai thực tế. Có nhiều vấn đề một người không thể hiểu hết được, do đó chúng tôi yêu cầu họ cứ hành động và tiến về phía trước; tại sao không thử làm một cái gì đó? Bạn sẽ nhận thấy những gì bạn biết còn quá ít và bạn đối mặt với thất bại của riêng mình, đơn giản bạn chỉ cần sửa chữa những sai lầm đó và làm lại; lần thứ hai, bạn lại nhận thấy sai sót khác hoặc vấn đề khác không mong muốn, và bạn thử lại lần nữa. Bằng cách cải tiến liên tục như thế, hoặc tôi có thể gọi là "cải tiến bằng hành động", mỗi người có thể đạt đến trình độ thực hành và kiến thức cao hơn.

FUJIO CHO

Chủ tịch Tập đoàn Toyota Motor Corporation, 2002

Toyota đầu tiên được thế giới chú ý vào thập niên 1980, khi mọi người đều nhận thấy chất lượng và hiệu quả Nhật Bản có điều gì đó khá đặc biệt. Ô tô Nhật Bản bền hơn ô tô Mỹ và ít phải sửa chữa hơn. Đến thập niên 1990, mọi người lại nhận thấy Toyota có điều gì đó đặc biệt hơn so với các nhà chế tạo ô tô khác của Nhật Bản (Womack, Jones và Roos, 1991). Mặc dù xe chạy êm và thiết kế rất tinh tế nhưng thiết kế bắt mắt và khả năng hoạt động đó không phải là vấn đề. Vấn đề là cách Toyota thiết kế và sản xuất đã tạo ra sự nhất quán không thể tin được cả về quy trình lẫn sản phẩm. Toyota thiết kế ô tô nhanh hơn, tin cậy hơn, nhưng vẫn cạnh tranh về chi phí, mặc dù nó phải trả mức lương khá cao cho công nhân Nhật Bản. Một đặc điểm nữa cũng ấn tượng không kém là khi Toyota có dấu hiệu suy yếu rõ hoặc có kém cạnh tranh thì nó có thể giải quyết vấn đề một cách thần diệu và trở lại vũ đài thậm chí còn mạnh hơn. Ngày nay, Toyota là nhà chế tạo ô tô lớn thứ ba trên thế giới, sau General Motors (GM) và Ford, với doanh số toàn cầu hơn sáu triệu xe mỗi năm trên 170 quốc gia. Tuy nhiên Toyota thu lãi cao hơn nhiều so với bất kỳ nhà chế tạo ô tô nào. Các nhà phân tích công nghiệp ô tô ước tính Toyota sẽ vượt qua Ford về doanh số toàn cầu vào năm 2005 và nếu tiếp tục xu hướng như hiện nay, thì cuối cùng nó sẽ vượt GM để trở thành nhà sản xuất ô tô lớn nhất trên thế giới.

Tất cả những người trong ngành công nghiệp ô tô và khách hàng đều không lạ gì về thành công kinh doanh và chất lượng hàng đầu thế giới của Toyota:

• Lãi hàng năm của Toyota cuối năm tài khoá vào tháng 3/2003 là 8,13 tỷ đô la, lớn hơn tổng thu nhập của GM, Chrysler và Ford, và là lãi hàng năm lớn nhất của một nhà chế tạo ô tô trong ít nhất một thập kỷ qua. Tỷ suất lợi nhuận ròng của nó cao hơn 8,3 lần so với bình quân toàn ngành.

• Mặc dù giá cổ phiếu của ba đại gia trong ngành ô tô bị suy giảm trong năm 2003, nhưng cổ phiếu của Toyota đã tăng 24% trong năm 2002. Giá trị thị trường của Toyota (tổng giá trị cổ phần của công ty) năm 2003 là 105 tỷ đô la cao hơn tổng giá trị thị trường của Ford, GM và Chrysler. Đây là một con số rất ấn tượng. Tỷ lệ thu nhập trên tài sản của nó bằng 8 lần mức bình quân toàn ngành. Công ty đã có lãi trong suốt 25 năm và mức tiền mặt dự phòng luôn duy trì ở mức 20-30 tỷ.

• Trong nhiều thập niên, Toyota là nhà sản xuất ô tô số một ở Nhật Bản, nhưng vẫn đứng thứ tư, tụt xa sau ba đại gia trong ngành sản xuất ô tô Bắc Mỹ. Nhưng vào tháng 8/2003, lần đầu tiên Toyota đã vượt một trong ba đại gia (Chrysler) về số xe bán được. Có vẻ như cuối cùng Toyota đã trở thành thành viên lâu năm của Câu lạc bộ đại gia trong ngành sản xuất ô tô Mỹ (Trong số 1,8 triệu xe Toyota/Lexus bán được trên thị trường Bắc Mỹ, có 1,2 triệu xe được sản xuất ở Bắc Mỹ. Toyota nhanh chóng xây dựng năng lực sản xuất mới trên đất Mỹ, trong khi các nhà sản xuất Mỹ đang tìm cách đóng cửa nhà máy, giảm công suất và chuyển sản xuất ra nước ngoài).

• Năm 2003, tên của Toyota tiếp tục nhảy lên trong Danh mục công ty có doanh số bán ra hàng đầu ở Mỹ, vượt qua hai nhãn hiệu đã dẫn đầu nước Mỹ trong 100 năm qua là Ford và Chevrolet. Camry là nhãn hiệu xe hơi bán chạy nhất tại Mỹ năm 2003 và năm năm trước đó, còn Corrola là hiệu xe nhỏ bán chạy nhất trên thế giới.

• Cách đây chưa lâu, Toyota vẫn được biết tới như là nhà sản xuất xe nhỏ, chuyên chở sơ đẳng. Nhưng trong 10 năm nó đã nhảy lên trở thành nhà sản xuất xe sang trọng hàng đầu. Lexus được đưa ra thị trường năm 1989 và đến năm 2002 nó đã có lượng bán nhiều hơn BMW, Cadillac và Mercedes-Benz trên thị trường Mỹ trong ba năm liên tục.

• Toyota đã phát minh ra sản xuất tinh gọn hay còn gọi là Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS), khởi đầu cho việc chuyện đổi gần như tất cả các ngành công

nghiệp trên toàn cầu sang triết lý và phương pháp chuỗi cung ứng và chế tạo Toyota. TPS là nền tảng cho hàng chục cuốn sách về tinh gọn, trong đó có hai cuốn rất bán chạy: Cỗ máy làm thay đổi thế giới: Câu chuyện về sản xuất tinh gọn (Womark, Jones, Roos, 1991) và Tư duy Tinh gọn (Womark, Jones, 1996). Nhờ chuyên môn của mình, nhân viên của Toyota được săn lùng bởi các công ty khác ở hầu như tất cả các ngành công nghiệp trên thế giới.

• Toyota có quy trình phát triển sản phẩm nhanh nhất trên thế giới. Thiết kế ô tô con và ô tô tải chỉ mất không quá 12 tháng, trong khi các đối thủ cạnh tranh thường phải mất hai hoặc ba năm.

• Toyota được coi là hình mẫu cho tất cả các đối thủ và công ty trên toàn thế giới về chất lượng, năng suất, tốc độ sản xuất và độ linh hoạt. Ô tô của Toyota liên tục đứng đầu về chất lượng theo xếp hạng của J.D. Powers and Associates, Consumer Reports và những tổ chức khác trong nhiều năm.

Phần lớn thành công của Toyota xuất phát từ uy tín chất lượng đáng ngạc nhiên. Người tiêu dùng biết rằng họ có thể tin cậy vào xe Toyota có thể hoạt động ngay và ổn định, trong khi hầu hết các công ty ô tô Mỹ và châu Âu sản xuất ra những chiếc xe có thể chạy tốt khi còn mới, nhưng chắc chắn sẽ phải vào xưởng nhiều lần sau thời gian khoảng một năm. Năm 2003, Toyota phải thu hồi xe ít hơn 79% so với Ford và 92% so với Chrysler. Theo một nghiên cứu năm 2003 của Consumer Reports, một trong những tạp chí được nhiều người sử dụng xe đọc nhất, thì 15 trong số 38 mẫu xe tin cậy nhất của tất cả các nhà sản xuất trong bẩy năm trước là do Toyota/Lexus sản xuất. Con số này bỏ xa các nhà sản xuất khác. GM, Mercedes, và BMW không có tên trên danh sách. Trên danh sách những hiệu xe kinh hoàng cần tránh của Consumer Reports cũng có tên Toyota, nhưng lại có rất nhiều xe của Ford, khoảng 50% của GM, và hơn 50% của Chrysler bị tránh né.

Sau đây là một số số liệu trên đặc san ô tô hàng năm của Consumer Reports, 2003:

• Đối với dòng ô tô nhỏ (Toyota Corolla, Ford Focus/Escort, GM Cavalier và Chrysler Neon), cả ba năm qua và ba năm trước đó, Toyota đều đứng đầu về độ tin cậy, và dự kiến sẽ giật giải Xe tin cậy nhất năm 2003.

• Đối với xe bốn chỗ gầm thấp gia đình (sedan), Toyota Camry đã vượt qua Ford Taurus, GM Malibu, Dedge Intrepid để giành giải tin cậy trong cả ba năm trước đó, và dự kiến sẽ là mẫu xe của năm 2003.

• Hơn một nửa số xe Toyota đã qua sử dụng đều được khuyến nghị nên mua, so với chưa đầy 10% của Ford, 5% của GM và 0% của Chrysler.

• Trong nhiều năm, Toyota/Lexus cũng đã thống trị bảng xếp hạng của J.D. Powers về chất lượng ban đầu và độ bền dài hạn. Lexus của Toyota đứng số 1 về xe an toàn, theo khảo sát chất lượng 2003 của J.D. Powers, sau đó mới đến Porsche, BMW và Honda.

Bí quyết thành công của Toyota là gì? Độ đồng đều hiệu suất không thể tin được của Toyota là kết quả trực tiếp của trình độ hoạt động vượt trội. Toyota đã chuyển trình độ hoạt động vượt trội thành một vũ khí chiến lược. Trình độ vượt trội này một phần dựa trên phương pháp cải tiến chất lượng và công cụ của Toyota, vốn nổi tiếng trong giới chế tạo, như sản xuất tức thời (just-in-time), cải tiến liên tục (kaizen), chuỗi một sản phẩm (one-piece flow), tự kiểm lỗi (jidoka), và bình chuẩn hóa (heijunka). Các kỹ thuật này giúp tạo ra cuộc cách mạng sản xuất tinh gọn. Nhưng các công cụ và kỹ thuật này không phải là vũ khí bí mật để chuyển đổi một doanh nghiệp. Thành công liên tục của Toyota trong việc thực hiện các công cụ này xuất phát từ một triết lý kinh doanh sâu sắc hơn dựa trên sự hiểu biết con người và động cơ của họ. Thành công của nó căn bản dựa trên khả năng nuôi dưỡng trình độ quản lý, nhóm, và văn hoá để xây dựng chiến lược, quan hệ với nhà cung cấp và duy trì một tổ chức học hỏi.

Cuốn sách này sẽ mô tả 14 nguyên lý tạo nên Phương thức Toyota, dựa trên kinh nghiệm 20 năm nghiên cứu công ty. 14 nguyên lý này cũng là nền tảng cho TPS đang được thực hiện tại các nhà máy chế tạo của Toyota trên toàn thế giới. Để dễ hiểu, tôi chia các nguyên tắc này thành bốn nhóm, tất cả đều bắt đầu bằng chữ P trong tiếng Anh (4P): Philosophy (Triết lý), Process (Quá trình), People/Partners (Con người/Đối tác) và Problem Solving (Giải quyết Vấn đề) (Xem hình 1-1). Khái quát 14 nguyên lý được nêu trong Chương 4).

Khi tôi bắt đầu viết cuốn sách này, Toyota đang công bố tài liệu nội bộ về Phương thức Toyota để phục vụ công tác đào tạo. Tài liệu này ảnh hưởng rất nhiều đến suy nghĩ của tôi về 14 nguyên lý và do đó, tôi đã đưa vào bốn nguyên lý cấp cao trong tài liệu đó (Hiện địa hiện vật, Cải tiến liên tục, Tôn

trọng và Làm việc Nhóm, Thách thức), và liên hệ với bốn nhóm nguyên lý của tôi (Triết lý, Quá trình, Con người/Đối tác, Giải quyết Vấn đề) (Xem hình 1-1).

Phương thức Toyota và Hệ thống Sản xuất Toyota (phương pháp chế tạo của Toyota) là hai chuỗi vòng xoắn ADN của Toyota; nó quy định cách thức quản lý và đặc trưng của công ty. Trong cuốn sách này, tôi hy vọng sẽ giải thích và cho thấy mô hình thành công của Toyota có thể áp dụng như thế nào vào bất kỳ tổ chức nào, để cải thiện bất kỳ quá trình kinh doanh nào, từ bán hàng đến phát triển sản phẩm, marketing, cung ứng và quản lý. Để giúp bạn trên con đường này, tôi sẽ đưa ra nhiều ví dụ mà Toyota đã làm để duy trì thành tích cao cũng như tìm hiểu các công ty thuộc nhiều ngành công nghiệp và hoạt động dịch vụ đã áp dụng thành công các nguyên tắc Toyota.

Hệ thống Sản xuất Toyota và Phương pháp sản xuất tinh gọn

Hệ thống sản xuất Toyota (TPS) là một phương pháp sản xuất độc đáo. Đây là nền tảng cho hầu hết trào lưu sản xuất tinh gọn chi phối các khuynh hướng sản xuất (cùng với 6-Sigma) trong khoảng 10 năm qua. Mặc dù trào lưu sản xuất tinh gọn có ảnh hưởng cực kỳ to lớn, tôi muốn nói trong cuốn sách này rằng hầu hết tất cả các nỗ lực tiến hành sản xuất tinh gọn vẫn dường như khá hời hợt. Lý do là đại đa số các công ty đã quá tập trung vào những công cụ như 5S và nguyên tắc tức thời (just-in-time hay JIT), mà không hiểu rằng sản xuất tinh gọn là một hệ thống toàn diện cần thể hiện xuyên suốt nền văn hoá của công ty. Ở hầu hết các công ty có thực hiện sản xuất tinh gọn, bộ phận quản lý cấp cao lại không tham gia vào các hoạt động sản xuất hàng ngày cũng như cải tiến liên tục, vốn là một phần của phương pháp sản xuất tinh gọn. Phương pháp của Toyota hoàn toàn khác.

Hiểu một cách chính xác, một công ty với chiến lược sản xuất tinh gọn là gì? Bạn có thể cho rằng đó là kết quả cuối cùng của việc áp dụng TPS vào tất cả các lĩnh vực kinh doanh. James Womack và Daniel Jones trong cuốn Tư duy tinh gọn đã định nghĩa về sản xuất tinh gọn như một tiến trình gồm năm bước: xác định giá trị theo quan điểm khách hàng xác định quy trình chuỗi giá trị, làm cho chuỗi giá trị hoạt động trơn tru, lôi kéo khách hàng, và phấn đấu cho sự vượt trội. Để trở thành nhà sản xuất tinh gọn cần có cách nghĩ tập trung vào việc sản xuất chuỗi sản phẩm thông qua quy trình tạo giá trị gia tăng liên tục (chuỗi sản phẩm liền mạch), hệ thống kéo (pull system)

được phản ánh từ nhu cầu khách hàng, bằng cách chỉ sản xuất đủ số lượng đơn vị linh kiện mà quy trình tiếp theo sẽ lấy đi với thời gian ngắn nhất, là nền văn hoá mà ở đó mọi lao động luôn cố gắng để cải tiến.

Taiichi Ohno, người sáng lập TPS, nói về sản xuất tinh gọn một cách súc tích:

Tất cả những gì chúng tôi đang làm là xem xét thời hạn từ lúc nhận đơn đặt hàng cho đến khi chúng tôi thu được tiền. Và chúng tôi đang rút ngắn thời hạn đó bằng cách bỏ qua những công đoạn thừa không mang lại giá trị gia tăng nào (Ohno, 1988).

Như chúng ta sẽ hiểu rõ hơn ở Chương 2, Toyota đã phát triển TPS sau Thế chiến thứ II tại thời điểm mà họ phải đối diện với những điều kiện kinh doanh rất khác biệt so với Ford và GM. Trong khi Ford và GM sử dụng phương pháp sản xuất hàng loạt, lợi thế kinh tế nhờ quy mô và các thiết bị cỡ lớn để sản xuất càng nhiều bộ phận càng tốt, càng rẻ càng tốt, thị trường của Toyota tại Nhật Bản sau Thế chiến không đáng kể. Toyota lại phải đa dạng mẫu mã trên cùng một dây chuyền sản xuất nhằm thoả mãn nhu cầu khác nhau của khách hàng. Do đó, chìa khoá cho hoạt động kinh doanh là tính linh hoạt. Điều này đã dẫn đến một phát minh quan trọng của Toyota: rút ngắn thời gian chờ hàng và đảm bảo tính linh hoạt của dây chuyền sản xuất sẽ cho chất lượng cao hơn, đáp ứng nhanh hơn các yêu cầu của khách hàng, năng suất cao hơn, tận dụng được thiết bị và không gian sản xuất. Trong khi phương pháp sản xuất hàng loạt của Ford chỉ hiệu quả nếu tính toán chi phí trên mỗi đơn vị bộ phận đối với từng máy móc, điều mà khách hàng muốn lại là sự lựa chọn đa dạng hơn là việc tiết kiệm chi phí mà phương pháp sản xuất truyền thống có thể mang lại. Phương pháp của Toyota tập trung phát triển vào những năm của 1940 và 1950 bằng việc giảm thiểu thời gian lãng phí và phế phẩm từ mỗi bước của quy trình sản xuất, từ nguyên liệu thô cho đến sản phẩm hoàn chỉnh được thiết kế nhằm vào cùng những điều kiện mà hầu hết các công ty phải đối mặt ngày nay: yêu cầu quy trình nhanh và linh hoạt để cung cấp cho khách hàng những sản phẩm mà họ mong muốn, vào đúng thời điểm họ cần, với chất lượng cao nhất và giá cả dễ chịu.

Tập trung vào chuỗi sản phẩm vẫn tiếp tục là nền tảng đảm bảo thành công của Toyota trên toàn cầu ở thế kỷ XXI. Những công ty như Dell cũng trở nên nổi tiếng trong việc rút ngắn thời gian giao hàng, quay vòng nhanh lượng hàng tồn kho, nhanh chóng nhận thanh toán để xây dựng một công ty tăng

trưởng tốc độ cao. Nhưng Dell thậm chí chỉ mới bắt đầu trên con đường trở thành một công ty sản xuất tinh gọn vốn đòi hỏi những kỹ năng phức tạp mà Toyota đã phát triển qua hàng thập kỷ nghiên cứu và làm việc cật lực.

Đáng tiếc là hầu hết các công ty vẫn sử dụng các kỹ thuật sản xuất hàng loạt vốn rất hiệu quả trong thời đại của Henry Ford vào những năm 1920, khi tính linh hoạt và sự lựa chọn của khách hàng không đóng vai trò quan trọng. Sản xuất hàng loạt tập trung vào tính hiệu quả của quy trình đơn chiếc quay lại thời kỳ của Frederick Taylor và đội ngũ quản lý khoa học vào đầu thế kỷ XX. Cũng như người sáng lập ra TPS, Taylor cố gắng loại bỏ lãng phí từ quy trình sản xuất. Ông đã quan sát công nhân làm việc và cố gắng loại bỏ thậm chí các quy trình không hiệu quả dù chỉ một giây. Những người theo chủ nghĩa sản xuất hàng loạt đã có một thời gian rất dài tin tưởng rằng thời gian chết của máy móc, hay lúc máy móc tạm ngừng để sửa chữa, không sản xuất ra thiết bị nào có thể sinh lợi nhuận là sự lãng phí hiển nhiên không mang lại giá trị gia tăng nào. Nhưng hãy xem xét sự thật có vẻ đầy mâu thuẫn về "lãng phí không mang lại giá trị gia tăng nào" trong lý thuyết TPS.

• Tốt hơn nên để máy móc tạm nghỉ và ngừng sản xuất linh kiện nhằm tránh sản xuất thừa. Sản xuất thừa mới chính là sự lãng phí đáng kể theo quan điểm TPS.

• Tốt nhất nên xây dựng kho dự trữ các sản phẩm hoàn thiện để cân đối lịch trình sản xuất, hơn là sản xuất theo yêu cầu lên xuống thất thường của đơn đặt hàng thực tế. Bình chuẩn hóa lịch trình sản xuất là nền tảng cho hệ thống chuỗi và hệ thống kéo và nhằm giảm thiểu tồn kho trong dây chuyền cung cấp (bình chuẩn sản xuất nghĩa là phối hợp nhịp nhàng giữa số lượng các linh kiện khác nhau được sản xuất nhằm đảm bảo sản lượng không biến đổi nhiều từ ngày này sang ngày khác).

• Tốt nhất nên bổ sung và điều chỉnh có chọn lọc chi phí chung cho lao động trực tiếp. Khi những người lao động thực hiện các giá trị gia tăng, bạn cần phải cung cấp cho họ sự hỗ trợ có chất lượng cao, cũng giống như hỗ trợ một bác sĩ tiến hành ca phẫu thuật hiểm nghèo.

• Không nhất thiết phải làm cho công nhân luôn bận rộn sản xuất các linh kiện càng nhanh càng tốt. Bạn nên sản xuất các linh kiện theo mức độ mà khách hàng yêu cầu. Sản xuất nhanh hơn với mục đích khai thác tối đa năng

suất lao động của công nhân chính là một hình thức khác của sản xuất thừa và điều đó sẽ dẫn đến việc phải thuê mướn thêm lao động không cần thiết.

• Nên sử dụng tiến bộ công nghệ thông tin một cách có chọn lọc, và dù đã có phương pháp sản xuất tự động thì vẫn nên duy trì sử dụng các quy trình thủ công. Con người là nguồn lực linh hoạt nhất mà bạn có. Nếu bạn không uyển chuyển kết hợp quy trình sản xuất thủ công thì tại những nơi cần có sự hỗ trợ của quy trình tự động cho quy trình thủ công sẽ không rõ ràng.

Nói cách khác, giải pháp của Toyota nhằm tập trung vào các vấn đề dường như thêm vào hơn là loại bỏ lãng phí. Từ kinh nghiệm khi Ohno thăm khu vực chế tạo hàng hoá trong nhà máy, ông đã học được ý nghĩa đặc trưng của sự "lãng phí không tạo nên giá trị gia tăng" và đây là cơ sở để giải thích cho những giải pháp dường như nghịch lý, vấn đề không phải là việc khai thác tối đa lao động và máy móc, điều đáng quan tâm là cách thức mà ở đó vật liệu thô được chuyển hoá thành hàng hoá có thể bán được. Đối với Ohno, mục đích của chuyến đi khảo sát khu vực chế tạo sản phẩm nhằm xác định các hoạt động làm gia tăng giá trị cho nguyên vật liệu thô và tránh khỏi những mối bận tâm khác. Ông đã học được cách liên kết chuỗi giá trị từ nguyên vật liệu thô đến sản phẩm hoàn thiện mà khách hàng sẵn sàng trả tiền. Điều này hoàn toàn khác biệt so với phương thức sản xuất hàng loạt vốn chỉ đơn thuần nhận dạng, liệt kê và loại bỏ thời gian lãng phí và chỉ nỗ lực cho những quy trình sản xuất hiện thời.

Nếu bạn cũng thực hiện chuyến khảo sát như Ohno và xem xét lại các quy trình của chính công ty mình, bạn sẽ thấy nguyên liệu, việc lập hoá đơn, các yêu cầu dịch vụ, các mẫu thử trong phòng Nghiên cứu và Phát triển (hãy điền vào chỗ trống cho quy trình của công ty mình) được biến đổi thành hàng hoá mà khách hàng mong muốn. Nhưng nếu nghiên cứu kỹ, chúng thường được chuyển đổi thành một đống tồn kho, ở đó chúng sẽ nằm ì và chờ đợi một thời gian khá dài, cho đến khi được chuyển sang một quy trình khác hoặc được chuyển đổi. Tất nhiên, không ai thích bị chuyển đổi từ hành trình của mình và đợi trong một hàng dài. Ohno cho rằng nguyên vật liệu cũng có mức độ kiên nhẫn giới hạn như con người. Tại sao? Nếu bất kỳ mẻ nguyên liệu lớn nào được sản xuất và phải chờ rất lâu để được xử lý, nếu yêu cầu dịch vụ phải lưu lại, nếu phòng Nghiên cứu và Phát triển nhận các sản phẩm mẫu mà họ không có thời gian để kiểm tra thì chúng lại nằm đó và đợi để được chuyển tiếp sang công đoạn sau, chúng sẽ trở thành lãng phí. Điều này sẽ làm khách hàng cả trong và ngoài mất kiên nhẫn. Đó là lý

do tại sao TPS bắt đầu từ khách hàng, bằng cách hỏi xem các giá trị nào Toyota đang cung cấp từ quan điểm của khách hàng? Bởi vì điều duy nhất có thể bổ sung giá trị trong bất kỳ quy trình nào từ sản xuất, tiếp thị, hay phát triển là sự biến đổi về vật chất và thông tin của sản phẩm, dịch vụ hoặc hoạt động thành cái mà khách hàng muốn.

Tại sao các công ty lại thường lầm tưởng rằng mình tinh gọn?

Kể từ khi tôi bắt đầu tìm hiểu về TPS, tôi đã bị mê hoặc bởi sức mạnh của luồng một sản phẩm. Càng biết thêm nhiều lợi ích của việc phân luồng và kéo phụ tùng chỉ khi có nhu cầu, thay vì phương thức đẩy và làm tồn kho, tôi càng muốn đích thân trải nghiệm sự chuyển đổi những quy trình sản xuất hàng loạt thành quy trình tinh gọn. Tôi đã biết được rằng tất cả những công cụ hỗ trợ cho tinh gọn như là khởi động máy móc nhanh, công việc được tiêu chuẩn hóa, các cơ chế kéo cùng với biện pháp chống lỗi, đều mang tính thiết yếu đối với việc tạo ra luồng. Nhưng càng về sau, các nhà lãnh đạo dầy dạn kinh nghiệm của Toyota cứ không ngừng bảo với tôi rằng những công cụ và kỹ năng đó không phải là bí quyết của TPS. Mà thay vào đó sức mạnh của TPS chính là sự cam kết của ban lãnh đạo công ty trong việc liên tục đầu tư vào con người và đẩy mạnh một nền văn hóa liên tục cải tiến. Tôi đã gật đầu đồng ý cứ như là hiểu hết những gì họ nói rồi lại tiếp tục nghiên cứu cách tính số lượng kanban (thẻ báo) và cách thiết lập những khu vực một sản phẩm. Sau khi nghiên cứu về Toyota trong gần 20 năm và chứng kiến sự vất vả của các công ty khác trong việc ứng dụng sản xuất tinh gọn, những gì mà các bậc thầy Toyota (gọi là sensei) nói cuối cùng cũng ngấm vào đầu tôi. Như các bạn sẽ thấy qua cuốn sách này, Phương thức Toyota hàm chứa nhiều điều hơn chỉ là một loạt các công cụ tinh gọn như là nguyên tắc tức thời.

Cứ giả định rằng bạn mua một cuốn sách dạy cách tạo nên những ngăn chứa luồng một sản phẩm, hoặc thậm chí tham gia một lớp học hay thuê một chuyên gia về tinh gọn, bạn chọn ra một quy trình nghiệp vụ và tiến hành một dự án cải tiến tinh gọn. Việc rà soát lại quy trình đó làm bộc lộ nhiều sự lãng phí, còn gọi là muda, một thuật ngữ của Toyota dùng để chỉ bất cứ thứ gì tiêu tốn thời gian mà không tạo thêm giá trị cho khách hàng của bạn. Quy trình của bạn rất lộn xộn và nơi làm việc thì bề bộn. Thế là bạn dọn dẹp và làm cân bằng quy trình lại. Mọi thứ bắt đầu “chạy” nhanh hơn, bạn có thể kiểm soát quy trình tốt hơn. Thậm chí chất lượng cũng tăng lên. Với tinh

thần phấn khởi bạn tiếp tục thực hiện việc cải tiến này trên những công đoạn khác của nghiệp vụ. Thế thì có gì khó đâu?

Tôi đã từng viếng thăm hàng trăm công ty tự cho mình là những người áp dụng rành rẽ những biện pháp tinh gọn. Họ cũng hãnh diện trưng ra những dự án “con cưng” của họ về sản xuất tinh gọn. Và quả là họ đã thực hiện không tồi. Nhưng sau 10 năm nghiên cứu Toyota thì so ra họ mới chỉ là những tay nghiệp dư. Toyota phải mất hàng thập niên mới tạo được một nền văn hóa tinh gọn như hiện nay mà họ vẫn tin rằng mình chỉ mới bắt đầu hiểu về Phương thức Toyota. Không biết có bao nhiêu phần trăm trong số các công ty ngoài Toyota hoặc thuộc mạng lưới đối tác thân thiết của Toyota đạt được hạng A hoặc thậm chí B+ về sự tinh gọn? Tôi không thể nói chính xác nhưng nó ít hơn con số 1% rất nhiều.

Vấn đề ở đây là các doanh nghiệp đã nhầm lẫn một tập hợp những công công cụ tinh gọn nào đó với tư duy tinh gọn sâu sắc. Tư duy tinh gọn theo phong cách Toyota thể hiện ở một sự chuyển đổi văn hóa sâu sắc hơn và rộng khắp hơn nhiều so với những gì mà hầu hết các doanh nghiệp có thể tưởng tượng. Khởi đầu bằng một hai dự án để tạo hưng phấn là một lối đi đúng, mục đích của cuốn sách này là giải thích về nền văn hóa Toyota và những nguyên lý nền tảng của nó.

Sau đây là một câu chuyện có thể khiến người ta bực bội về phong trào tinh gọn tại Mỹ. Trung tâm hỗ trợ nhà cung cấp của Toyota (TSSC) được thành lập để phối hợp với các công ty Mỹ trong việc ứng dụng TPS. Giám đốc của trung tâm này, ông Hajime Ohba (học trò của người sáng lập TPS - Taiichi Ohno), đã tổ chức điều hành trung tâm theo kiểu tổ chức tư vấn Toyota tại Nhật Bản. Họ đã làm việc với nhiều doanh nghiệp Mỹ tại nhiều quốc gia khác nhau, ở mỗi nơi tiến hành một dự án tinh gọn với việc chuyển đổi một dây chuyền sản xuất sang hệ thống TPS trong khoảng thời gian từ 3 đến 9 tháng. Thường thì các công ty phải đến TSSC và nộp đơn xin tư vấn, tuy nhiên, vào năm 1996, TSSC có một động thái bất thường là tiếp cận một công ty sản xuất bộ cảm ứng mà sau đây tôi sẽ gọi là công ty tinh gọn X. Mọi người lấy làm lạ là tại sao Toyota lại ra đề nghị hỗ trợ công ty này bởi vì bấy giờ công ty X đó đã được công nhận rộng rãi là một tấm gương thực tiễn tốt nhất về sản xuất tinh gọn. Công ty X này thường là một điểm tham quan cho các công ty muốn tìm hiểu một hệ thống sản xuất tầm cỡ thế giới. Công ty X thậm chí đã đạt đươc giải thưởng Shingo về sản xuất, một giải thưởng được trao tại Mỹ nhằm vinh danh Shigeo Shingo, người đã góp công vào việc hình

thành TPS. Vào thời điểm mà họ đồng ý hợp tác với TSSC, công việc tại nhà máy đẳng cấp thế giới này đã đạt được những thứ sau:

• Các khu vực sản phẩm đã được thiết lập.

• Nhóm công nhân chuyên giải quyết trục trặc.

• Tương thưởng các sáng kiến của công nhân.

• Một trung tâm chứa tài liệu học tập trao đổi cho nhân viên.

Giải thưởng Shingo lúc bấy giờ chủ yếu dựa trên yếu tố thể hiện được những cải tiến lớn về những chỉ số quan trọng về sản xuất và chất lượng. Lý do mà TSSC muốn cộng tác với Công ty tinh gọn X là vì sự trao đổi học hỏi lẫn nhau, do công ty này nổi tiếng là một mô hình tốt nhất. TSSC đồng ý tiếp nhận một dây chuyền sản xuất của Công ty X và dùng các phương pháp của TPS để chuyển đổi nó. Vào cuối dự án 9 tháng này, khó mà nhận ra những dấu vết cũ của dây chuyền đẳng cấp thế giới này. Nó đã được chuyển đổi tới một mức tinh gọn mà nhà máy chưa từng nghĩ nó có thể đạt được. Dây chuyền sản xuất này đã tạo ra một bước nhảy vọt vượt qua phần còn lại của nhà máy trên tất cả những chỉ số hoạt động chủ yếu, bao gồm:

• Giảm 46% thời gian hoạt động để tạo ra sản phẩm (từ 12 xuống còn 6,5 giờ).

• Giảm 83% thời gian hàng tồn kho phải chờ trên dây chuyền (từ 9 xuống còn 1,5 giờ).

• Giảm 91% tồn kho thành phẩm (từ 30.500 đơn vị xuống còn 2.890).

• Giảm 50% thời gian tăng ca (từ 10 giờ một tuần xuống còn 5 giờ).

• Năng suất tăng 83% (từ 2,4 lên 4,5 chiếc cho mỗi giờ sản xuất).

Khi thuyết trình cho các công ty về Phương thức Toyota, tôi thường dẫn ra ví dụ này và hỏi: “Bạn rút ra gì từ câu chuyện này?” Câu trả lời luôn giống nhau: Lúc nào cũng có chỗ cho sự cải tiến liên tục. Tôi lại hỏi: “Nhưng những cải tiến này có phải là nhỏ nhặt và tiệm tiến từ từ hay không?” Không. Đó là những cải tiến vượt bậc. Nếu bạn xét đến tình trạng ban đầu của dây chuyền này trước 9 tháng thì kết quả cho thấy rõ rằng lúc đó nhà máy còn xa mới tới được đẳng cấp thế giới, với mực tốn 12 giờ để sản xuất ra một bộ cảm ứng, nguyên liệu phải qua dây chuyền mất 9 giờ và có tới 10

giờ tăng ca trên đầu người mỗi tuần. Ý nghĩa của trường hợp này (và nhiều trường hợp khác từ năm 2003) là rất rõ ràng và có thể khiến bạn phiền não:

• Nhà máy tinh gọn này còn xa mới đạt được sự tinh gọn theo tiêu chuẩn của Toyota, bất chấp việc nó được cả nước công nhận là một cơ sở tinh gọn.

• Những thay đổi thực tế của nhà máy trước khi TSSC nhúng tay vào chỉ là trên bề mặt mà thôi.

• Việc người người đổ xô tới tham quan nhà máy với ý nghĩ họ đang tham quan một cơ sở sản xuất tầm cỡ thế giới cho thấy họ chẳng mảy may có một khái niệm gì về sản xuất đẳng cấp thế giới.

• Những người trao giải thưởng Shingo cho nhà máy này cũng không hiểu biết gì hơn khách tham quan về ý nghĩa thực sự của Hệ thống TPS (từ đó đến nay có lẽ họ đã hiểu biết hơn nhiều rồi).

• Sự hiểu biết về TPS và tinh gọn của các công ty [Mỹ] hoàn toàn không đuổi kịp Toyota.

Tôi đã tiếp xúc với hàng trăm công ty, giảng dạy cho những nhân viên đến từ hơn một ngàn công ty và đã từng trao đổi với nhiều người trong họ về những vấn đề liên quan. Tôi cũng đã có cơ hội tham quan một số nhà máy ở Mỹ, được sự hỗ trợ của TSSC - một tổ chức đã hỗ trợ các công ty đạt được mục tiêu phát triển của mình như là Công ty tinh gọn X. Nhưng thật không may, một xu hướng kéo dài tồn tại ở những công ty đó là thiếu khả năng thực hiện Hệ thống sản xuất Toyota và tinh gọn. Thời gian qua, mô hình sản xuất theo kiểu dây chuyền mà TSSC thiết lập đã có dấu hiệu suy thoái hơn là mang lại sự tăng trưởng. Chỉ một số ít những gì mà những nhà quản lý Toyota đã dạy được phổ biến rộng rãi đến những bộ phận sản xuất và những bộ phận khác trong nhà máy. Với một đơn vị sản xuất theo dây chuyền và một hệ thống hỗ trợ, thời gian chuyển đổi sản phẩm sản xuất kinh doanh sẽ giảm đi, nhưng hiệu quả này chỉ có được nếu như mô hình sản xuất dây chuyền của Toyota được áp dụng đầy đủ. Vậy thì điều gì sẽ xảy ra?

Các công ty Mỹ đã chuyển sang mô hình TPS khoảng hai thập kỷ qua. Những khái niệm và cách thức áp dụng thì không mới, (TPS đã hoạt động tốt dưới nhiều hình thức ở Toyota hơn 40 năm qua). Theo tôi, vấn đề ở đây là việc các công ty Mỹ đã quá chú trọng đến các cách thức áp dụng mà không hiểu được điều cần thiết để tạo nên một hệ thống vận hành hoàn chỉnh. Các nhà

quản lý chấp nhận một cách máy móc một số nguyên tắc và thậm chí cố gắng chấp nhận những vấn đề không phù hợp để xây dựng nên một hệ thống vận hành theo đúng như khuôn mẫu, nhưng họ không hiểu được hiệu quả thật sự của mô hình TPS: việc cải thiện môi trường văn hoá là cần thiết để duy trì các nguyên tắc vận hành hiệu quả theo mô hình của Toyota. Trong mô hình 4P mà tôi đã đề cập trước đây, hầu hết các công ty chỉ nắm bắt được mức độ cơ bản của quy trình hoạt động. Bỏ qua 3P còn lại trong nguyên tắc, các nhà quản lý chỉ áp dụng các nguyên tắc một cách máy móc và hời hợt, nhưng quá trình cải tiến không thể đạt được hiệu quả mong muốn nếu như việc áp dụng nó không được thực hiện với tâm huyết của nhà quản lý. Những nỗ lực của các nhà quản lý lại làm cho các công ty của họ trở nên yếu kém hơn khi bỏ qua ảnh hưởng của yếu tố văn hoá trong quá trình cải cách.

Trích dẫn vào đầu chương này của ông Fujio Cho - Tổng Giám đốc Toyota - không đơn giản là một khẩu hiệu. Từ những nhà quản lý cấp cao cho đến những công nhân cấp thấp đều phải cố gắng nỗ lực, Toyota tạo ra môi trường làm việc đầy thử thách nhằm thúc đẩy các nhân viên khai thác hết ưu thế và sáng tạo vào công việc và rút ra những kinh nghiệm thực tế. Điều thú vị là các nhà làm luật lao động và hoạt động nhân quyền thường nhận xét về mô hình sản xuất dây chuyền như là một môi trường lao động đầy rẫy sự bất công và nhàm chán, những người công nhân làm việc như những cỗ máy. Mặc dù khi Toyota xây dựng quy trình sản xuất theo dây chuyền, họ chỉ chọn lựa những công nhân tốt nhất và tạo môi trường làm việc với nhiều thử thách để họ phát triển các kỹ năng làm việc. Tương tự như vậy, các nhân viên của Toyota ở các bộ phận bán hàng, kỹ thuật, cung cấp dịch vụ, kế toán, quản lý nguồn lực và các bộ phận khác trong công ty đều được chọn lựa một cách cẩn thận và được trao quyền hạn để thực hiện cải tiến các quy trình công việc, qua đó, tìm ra những cách thức mới để đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Toyota thật sự là một tổ chức đào tạo, thúc đẩy sự học hỏi và phát triển cá nhân trong suốt thập kỷ qua. Điều này đã giúp các nhân viên của họ có thể tạo ảnh hưởng đến những công ty vận dụng mô hình sản xuất hàng loạt theo kiểu truyền thống vốn tập trung vào các bộ phận sản xuất và quan tâm đến doanh số hàng quý trong quá trình thay đổi các nhà quản lý và cấu trúc tổ chức vài năm một lần.

Mô hình quản lý của Toyota sự thành công cho tương lai

Những người chỉ trích mô tả Toyota như một công ty gây nhàm chán, nhưng đối với tôi thì đó lại là điều thú vị. Toyota là công ty luôn nằm trong nhóm đứng đầu về chất lượng sản phẩm hàng năm, doanh số gia tăng một cách nhanh chóng, lợi nhuận ổn định, dự trữ tiền mặt dồi dào, dĩ nhiên là hiệu quả hoạt động nó cũng chứa đựng những rủi ro. Hãy nhìn lại các công ty Thuỵ Sĩ vốn hoạt động rất hiệu quả trong việc sản xuất đồng hồ, nhưng nay thì mọi chuyện đã thay đổi. Bên cạnh hiệu quả hoạt động, chúng ta cần không ngừng cải tiến và đổi mới để có thể chiến thắng trong cạnh tranh và tránh rơi vào lạc hậu. Tạo dựng được tiếng tăm như vậy, Toyota đã đạt được mô hình hoạt động hoàn hảo.

Mặc dù uy tín của thương hiệu Toyota đã được biết đến như là một nhà sản xuất tốt nhất thế giới, nhưng không có một cuốn sách kinh doanh nào (bằng tiếng Anh) có thể giải thích cho người đọc về những nguyên tắc cơ bản và những triết lý kinh doanh đã giúp thương hiệu Toyota/Lexus trở nên nổi tiếng về chất lượng và độ tin cậy. Phương thức Toyota chính là cuốn sách đầu tiên đề cập những ý tưởng này bên ngoài nước Nhật. Cuốn sách sẽ giúp các nhà quản lý hoạt động - trong những công ty sử dụng chất xám, sản xuất hoặc kinh doanh dịch vụ - làm cách nào để nhanh chóng thay đổi quy trình hoạt động kinh doanh bằng cách:

• Loại trừ tiêu tốn thời gian và nguồn lực của công ty

• Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng

• Tìm kiếm những khả năng đáng tin cậy và ít tốn chi phí để có được những kỹ thuật đắt tiền

• Hoàn thiện các quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh

• Xây dựng một môi trường văn hoá thúc đẩy sự nghiên cứu học tập để cải tiến hoạt động.

Phương thức Toyota chứa đựng thông tin khái quát về nhiều tổ chức đã thành công trong việc áp dụng những nguyên tắc của Toyota để cải tiến chất lượng, hiệu quả và tốc độ. Trong khi nhiều nhà quản lý cảm thấy khó khăn khi vận dụng những nguyên tắc của Toyota ở các công ty bên ngoài nước Nhật, Toyota đã xây dựng nên những mô hình tổ chức thúc đẩy sự học tập theo cách thức của Toyota ở nhiều nước khác trên thế giới. Thật ra, tôi đã nghiên cứu nhiều ở Mỹ, nơi mà Toyota đang trong quá trình xây dựng một chi nhánh độc lập được lãnh đạo và điều hành bởi người Mỹ.

Cuốn sách này chính là cẩm nang về nguyên tắc quản lý của Toyota. Nó cung cấp những công cụ và cách thức cụ thể nhằm hỗ trợ các nhà quản lý ở các công ty đạt được hiệu quả cao nhất trong quản lý chi phí, chất lượng và dịch vụ. Phương thức Toyota là một bài học, tầm nhìn và động lực kích thích bất kỳ một tổ chức nào muốn có được sự thành công trong dài hạn.

CHƯƠNG 2. Bằng cách nào toyota có thể trở thành hãng sản xuất hàng đầu thế giới? câu chuyện về gia đình Toyoda và hệ thống sản xuất Toyota

"Tôi dự định cắt giảm tối đa thời gian nhàn rỗi trong quá trình làm việc và trong quá trình vận chuyển các nguyên vật liệu. Tôi sẽ sử dụng nguyên tắc tức thời làm nguyên tắc cơ bản nhằm hiện thực hoá ý tưởng này. Nguyên lý dẫn đường là giao hàng không quá sớm hoặc quá muộn".

KIICHIRO TOYODA

người sáng lập Tập đoàn ô tô Toyota , 1938

Toyota luôn muốn vươn lên đến sự hoàn hảo về mặt sản xuất với. TPS là tiến bộ lớn tiếp theo sau hệ thống sản xuất hàng loạt của Henry Ford. Hệ thống TPS đã được áp dụng phổ biến trong các công ty sản xuất trên khắp thế giới. Khắp mọi nơi, TPS được biết đến như một hệ thống sản xuất tinh gọn và thuật ngữ này được phổ biến rộng rãi trong hai cuốn sách nổi tiếng Cỗ máy làm thay đổi thế giới (The Machine That Changed the World) - Womack, Jones, 1991 và Tư duy tinh gọn - Womack, Jones, 1996. Các tác giả giải thích rõ ràng cơ sở của các nghiên cứu này chính là TPS và tiến trình phát triển của tập đoàn Toyota.

Toyota hiện nay đã có trên 240.000 công nhân viên trên khắp thế giới, nhưng trên nhiều giác độ, Toyota vẫn là một tập đoàn kinh tế lớn chịu ảnh hưởng không nhỏ của gia đình sáng lập Toyada. Nếu ta hiểu lịch sử gia đình Toyoda và tính cách của các thành viên trong gia đình, những người đã có những ảnh hưởng lớn đối với văn hoá Toyota, ta sẽ hiểu rõ hơn về TPS, lịch sử của Toyota và phần nào trả lời được câu hỏi bằng cách nào mà Toyota trở thành tập đoàn sản xuất hàng đầu thế giới. Cũng giống với tập đoàn Ford, Tập đoàn Toyota cho rằng điều tối quan trọng không phải là cách quản lý mà là tầm nhìn của lãnh đạo và triết lý kinh doanh trong suốt lịch sử hoạt động. Những nguyên tắc hoạt động của Toyota có thể xác lập ngay từ khi thành lập công ty. Trong suốt quá trình hoạt động, cấu trúc ADN của Toyota được mã hoá qua mỗi nhà lãnh đạo cho dù họ có phải là thành viên của gia đình Toyada hay không.

Toyoda: Gia đình với nhiều thế hệ của những nhà lãnh đạo kiên định

Vào những năm cuối của thế kỷ XVIII, tại một làng quê heo hút ven thành phố Nagoya của Nhật Bản, có một người thợ hàn - một nhà phát minh tên là Sakichi Toyoda. Thời gian đó, dệt là ngành công nghiệp chủ yếu đối với nền kinh tế Nhật Bản nói riêng và các nước nói chung. Với mong muốn thúc đẩy sự lớn mạnh của hoạt động tiểu thương, chính phủ Nhật Bản khuyến khích phát triển công nghiệp nhẹ. Những cửa hiệu nhỏ và xưởng cán thép thường thuê rất nhiều nhân công. Dù làm việc tại nhà hay trong các xưởng, phụ nữ thời đó kiếm được rất ít tiền. Khi còn là một chàng trai trẻ, Toyoda đã học nghề mộc từ cha và anh áp dụng những kỹ năng đó để thiết kế và lắp đặt những chiếc máy quay sợi. Năm 1894, anh bắt đầu chế tạo ra máy dệt bằng tay, có ưu điểm rẻ hơn và hoạt động tốt hơn các máy dệt thông dụng thời đó.

Toyoda rất vui khi có chiếc máy dệt do riêng anh thiết kế, nhưng điều làm anh phiền lòng là chính bà anh, mẹ anh và các bạn của anh vẫn phải quay sợi và dệt hết sức vất vả. Toyoda muốn tìm cách nào đấy giải thoát cho họ khỏi công việc này, vì vậy Toyota cố gắng cải tiến và chế tạo chiếc máy dệt chạy bằng điện.

Lúc đó là thời kỳ mà các nhà phát minh sáng chế phải tự làm mọi thứ một mình, không có phòng Nghiên cứu và Phát triển hỗ trợ công việc như bây giờ. Trong điều kiện làm việc như vậy, lần đầu tiên Toyoda sáng chế ra chiếc máy dệt điện nhưng không có đủ điện năng để vận hành chiếc máy dệt, Toyoda lại tập trung trả lời câu hỏi làm thế nào để sản xuất ra điện. Toyoda mua một chiếc máy hơi nước cũ, máy hơi nước khi đó là nguồn năng lượng phổ biến, dùng để phát điện vận hành máy dệt. Bằng cách cứ làm thử và sửa lỗi, không ngại khó khăn vất vả tự tay làm mọi việc, Toyoda tìm tòi ra cách thức để sử dụng máy hơi nước phát điện vận hành máy dệt. Cách thức làm việc của Toyoda sau này đã trở thành cơ sở, nền tảng văn hoá kinh doanh của tập đoàn Toyota, tiếng Nhật gọi là genchi genbutsu (hiện địa hiện vật). Năm 1926, Toyoda thành lập xưởng máy dệt tự động Toyoda, công ty này là công ty mẹ của Tập đoàn Toyota và hiện nay vẫn là một thành viên cốt cán trong khối Tập đoàn Toyota.

Năm 1987, sau những nỗ lực không ngừng nghỉ của Toyoda, chiếc máy dệt tự động chạy bằng điện cũng đã ra đời. Chiếc máy đó đã trở nên nổi tiếng, như người ta thường nói ngọc trai Mikimoto hay đàn violon của Suzuki, giờ đây là máy dệt Toyoda. Ưu điểm nổi bật của máy dệt Toyoda có thể tự động

dừng khi chỉ đứt. Đây là phát minh quan trọng góp phần cải tiến toàn bộ hệ thống sản xuất và trở thành một trong hai yếu tố then chốt trong hệ thống sản xuất Toyoda, tiếng Nhật gọi là jidoka hay "tự động vận hành dưới sự điều khiển của con người". Cần phải hiểu rằng jidoka trong tiếng Nhật hàm ý xây dựng chất lượng từ bên trong quy trình sản xuất, hay tự kiểm lỗi. Có nghĩa là thiết kế hoạt động và vận hành các trang thiết bị để công nhân không phải dính liền với những cỗ máy mà có thời gian tiến hành những công việc mang lại giá trị gia tăng.

Trong suốt cuộc đời mình, Toyoda được biết đến là một kỹ sư vĩ đại và sau này được mệnh danh là vua sáng chế của Nhật Bản. Tuy nhiên, sự hăng say phấn đấu cải tiến sản xuất không ngừng, những triết lý kinh doanh và các phương pháp giải quyết công việc là cống hiến lớn lao của Toyoda đối với sự phát triển của Toyota. Cuốn sách xuất bản lần đầu tiên vào năm 1959 của Samuael Smiles có nhan đề Tự giúp mình (Self-Help) tác động mạnh mẽ đến triết lý kinh doanh và phong cách Toyota. Cuốn sách nêu lên những ưu điểm của công nghiệp, tiết kiệm và tự phát triển, được minh họa qua câu chuyện về các nhà phát minh vĩ đại như James Watt - người đã góp phần vào phát minh máy hơi nước. Cuốn sách ấy tác động mạnh mẽ đến Sakichi Toyoda đến nỗi nó được trưng bày trong tủ kính của bảo tàng ở quê hương ông.

Khi tôi đọc sách của Samuel Smiles, tôi có thể hiểu được tại sao mà cuốn sách ấy ảnh hưởng lớn đến Toyoda như vậy. Trước hết, xuất phát từ lòng nhân ái mà Smiles viết cuốn sách đó. Và cũng chính vì lòng yêu thương con người mà ông nỗ lực giúp đỡ những người trẻ tuổi đang gặp khó khăn về kinh tế, khi mà bản thân họ cũng nỗ lực hoàn thiện chính bản thân mình. Thứ hai, cuốn sách ghi chép lại tấm gương của các nhà phát minh vĩ đại, những người mà sở thích và tính tò mò của họ mang đến những phát minh vĩ đại làm thay đổi tiến trình lịch sử của nhân loại. Theo tác giả, thành công và ảnh hưởng của James Watt không phải là kết quả ngẫu nhiên đến do tài năng thiên bẩm mà là thành quả của việc lao động chăm chỉ, kiên trì và kỷ luật. Đây cũng là những nét tính cách của tiêu biểu trong con người Sakichi Toyoda. Qua nhiều ví dụ và các sự kiện thực tế trong cuốn sách của Smiles, giải pháp Toyoda áp dụng để giải quyết mọi vấn đề dựa trên tinh thần genchi genbushu đã gây được sự chú ý tích cực của mọi người.

Công ty ôtô Toyota

Chiếc máy dệt không mắc lỗi đã trở thành khuôn mẫu nổi tiếng nhất của Toyoda và vào năm 1929 ông phái người con trai của mình, Kiichiro, đến Anh Quốc để thương thảo việc bán quyền sáng chế cho Công ty Platt Brothers, nhà sản xuất thiết bị dệt hàng đầu. Người con trai của ông đã thương lượng được mức giá 100.000 bảng Anh và đến năm 1930 đã dùng số vốn này để khởi tạo Tập đoàn Ôtô Toyota (theo Fujimoto, 1999).

Cõ lẽ hơi buồn cười nếu biết rằng vị sáng lập tập đoàn xe hơi này, Kiichiro Toyoda, lại là một chàng trai ốm yếu, bị mọi người xem là thiếu sức khỏe để trở thành một nhà lãnh đạo. Nhưng cha anh không nghĩ như vậy và Kichiro Toyoda đã tỏ ra rất kiên định. Khi ngài Sakichi Toyoda giao nhiệm vụ gây dựng một công ty xe hơi cho con trai của mình, đó không phải là để gia tăng tài sản của dòng họ. Ông đã hoàn toàn có thể giao sự nghiệp kinh doanh máy dệt cho con trai. Sakichi Toyoda đã đoán chắc rằng thế giới đang thay đổi và những chiếc máy dệt điện sẽ trở thành công nghệ của quá khứ trong khi xe hơi mới là công nghệ của tương lai. Tuy nhiên, vì ông đã ghi dấu ấn của mình lên ngành công nghiệp thế giới bằng việc chế tạo máy dệt nên muốn con trai của mình có cơ hội đóng góp tên tuổi cho xã hội. Ông đã bảo Kiichiro rằng:

Bất cứ ai cũng nên thực hiện một dự án vĩ đại ít nhất một lần trong đời. Cha đã dành trọn đời để sáng chế ra những loại máy dệt mới. Giờ đây đến lượt con. Hãy nỗ lực hoàn thành một cái gì đó có ích cho xã hội. (Reingold, 1999).

Người cha gửi đứa con trai đến trường Đại học Hoàng gia Tokyo danh tiếng để học ngành kỹ sư cơ khí, nơi mà anh đã tập trung vào máy công nghiệp. Thừa hưởng được vốn kiến thức phong phú từ xưởng chế tạo máy dệt tự động của Toyoda, về cách thiết kế và chế tạo các phụ tùng kim loại, bên cạnh chương trình đạo tạo kỹ sư chính thức, anh còn tiếp bước người cha của mình bằng cách học qua thực hành. Shoichiro Toyoda, con trai của anh sau này, đã mô tả Kiichoro như là một kỹ sư thiên tài, người mà

… luôn dựa vào những suy nghĩ thực tế hơn là trông chờ vào trực giác. Ông luôn thích thu thập các dữ kiện. Trước khi sản xuất một động cơ ôtô, ông phải chế tạo thử một động cơ nhỏ. Hộp xylanh là chi tiết khó chế tạo nhất nên ông đã thu thập rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này để rồi từ đó tự tin phát triển không ngừng. (Reingold, 1999).

Phong cách học tập và sáng tạo của Kiichiro chính là tấm gương phản chiếu người cha của anh. Sau Thế chiến thứ II, Kiichiro kể lại, “tôi có thể đã hồ

nghi vô cùng về khả năng tái thiết nền công nghiệp Nhật Bản nếu như các kỹ sư của chúng ta là loại có thể ngồi vào bàn ăn với bàn tay chẳng cần rửa sạch".

Kiichiro đã xây dựng Công ty Ôtô Toyota dựa trên những triết lý và cách quản lý của cha mình, nhưng có thêm vào những sách kiến riêng của ông. Chẳng hạn, trong khi Sakichi Toyoda là cha đẻ của cái mà sau này trở thành khái niệm tự kiểm lỗi (xác định và giải quyết vấn đề tại nguồn) trong TPS, thì nguyên tắc tức thời (JIT) lại là đóng góp của Kiichiro. Những ý tưởng của ông đã được hình thành từ một chuyến đi nghiên cứu các nhà máy ôtô của Ford ở Michigan cũng như qua việc nhận thấy hệ thống siêu thị của Mỹ lấp đầy các sản phẩm để trên kệ ngay khi khách hàng vừa mua xong. Như sẽ được bàn đến trong Chương 11, tầm nhìn của ông chính là cội nguồn của hệ thống thẻ báo, được thiết kế dựa theo hệ thống siêu thị. Không kể những thành tựu này, chính những hành động của ông với tư cách một nhà lãnh đạo, giống như cha mình, đã để lại dấu ấn sâu sắc nhất lên Tập đoàn Toyota.

Đang trên đường xây dựng công ty ôtô thì Thế chiến thứ II nổ ra, Nhật Bản thua trận và Hoa Kỳ đã có thể cho ngừng việc sản xuất ôtô, Kiichiro Toyoda đã rất lo lắng rằng cuộc chiếm đóng sau chiến tranh sẽ làm công ty đóng cửa. Ngược lại, người Mỹ đã nhận thấy nhu cầu sản xuất xe tải để tái thiết Nhật Bản và thậm chí đã giúp Toyota khởi động lại việc chế tạo xe tải.

Khi nền kinh tế Nhật bản hồi sinh dưới thời chiếm đóng, Công ty Toyota không gặp mấy khó khăn trong việc nhận được nhiều đơn đặt hàng, nhưng lạm phát phi mã đã làm mất giá trị đồng tiền và đồng thời rất khó nhận được tiền thanh toán từ khách hàng. Luồng tiền mặt khan hiếm đến nỗi có thời điểm vào năm 1948 tổng số nợ của Toyota lên đến gấp tám lần vốn của nó (Reingold, 1999). Để tránh phá sản, công ty đã áp dụng những chính sách cắt giảm chi phí gắt gao, bao gồm việc tự nguyện giảm lương của cấp quản lý cùng với giảm 10% lương của tất cả nhân viên. Đây là một phần trong cuộc thương lượng với công nhân thay vì cho thôi việc, duy trì chính sách của Kiichiro là không sa thải nhân viên. Rốt cuộc thì giảm lương cũng không đủ dẫn đến việc đề nghị 1.600 công nhân tự nguyện nghỉ việc. Công việc đình trệ và công nhân biểu tình công khai, chuyện thường thấy lúc bấy giờ trên khắp nước Nhật.

Các công ty phá sản mỗi ngày. Chuyện thường xuyên thấy lúc đó là các vị Giám đốc điều hành hoặc cố bám trụ và giữ lấy những cổ phần của họ hoặc chia năm xẻ bảy công ty ra mà bán đi. "Công ty thất bại là không phải lỗi của

tôi", ai cũng nói thế. Nhưng Kiichiro đã có một quan điểm khác hẳn. Ông nhận trách nhiệm về thất bại của công ty ôtô và từ chức, mặc dù trên thực tế những vấn đề đó nằm ngoài tầm kiểm soát của ông hoặc bất kỳ ai khác. Sự hy sinh cá nhân của ông đã giúp xoa dịu sự bất mãn trong công nhân. Có nhiều công nhân tự nguyện xin thôi việc và công việc được vãn hồi. Tuy thế, sự hy sinh to lớn của ông đã để lại một dấu ấn sâu sắc hơn nhiều đối với lịch sử của Toyota. Mọi người trong công ty đều biết những gì ông làm và lý do của chúng. Triết lý của Toyota cho đến ngày nay là nghĩ xa hơn những bận tâm cá nhân vì lợi ích lâu dài của công ty, cũng như việc nhận lấy trách nhiệm khi có trục trặc. Kiichiro Toyoda đã đưa ra một tấm gương lãnh đạo theo một cách mà phần lớn chúng ta còn chưa hiểu hết được.

Những thành viên trong dòng họ Toyoda đã trưởng thành với những triết lý tương tự như thế. Tất cả họ đều học cách xắn tay vào việc, học hỏi tinh thần sáng tạo cũng như hiểu rõ những giá trị của công ty trong việc đóng góp cho xã hội. Hơn nữa, tất cả họ đều có được tầm nhìn tạo dựng một công ty đặc biệt với một tương lai lâu dài. Sau Kiichiro, một trong những nhà lãnh đạo của gia đình Toyoda đã thành hình cho Toyota chính là Eiji Toyoda, cháu của Sakichi và là em họ của Kiichiro. Eiji Toyoda cũng học kỹ sư cơ khí tại trường Đại học Hoàng gia Tokyo từ năm 1933. Sau khi tốt nghiệp, anh đã được người anh họ Kiichiro giao cho nhiệm vụ tự tay thiết lập một phòng nghiên cứu xe hơi ở Shibaura (Toyoda, 1987).

Với hệ thống "Car hotel" Kiichiro được xem là một gara đậu xe lớn nhất hiện nay. Hệ thống này là liên doanh của Toyota và một số công ty khác và là tác nhân cần thiết khuyến khích việc sở hữu xe hơi tư nhân ở những tầng lớp dân cư có tiềm năng. Eiji Toyoda bắt đầu mô hình này bằng việc tự tay mình dọn dẹp một căn phòng trống trong góc của một cao ốc, trang bị một số vật dụng cần thiết và phác thảo các bản vẽ. Ông làm việc một mình trong một thời gian và cuối cùng sau một năm ông đã xây dựng đội ngũ làm việc gồm 10 người. Công việc đầu tiên của ông là nghiên cứu những dụng cụ máy móc - một lĩnh vực mà ông không hề có chút kinh nghiệm. Ông cũng dành thời gian kiểm tra các xe hơi bị lỗi kỹ thuật, sau này được xem là một năng của Car hotel phục vụ cho các sản phẩm của Toyota. Khi có thời gian rảnh rỗi, ông thường đi thị sát các công ty gia công những phụ tùng cơ động cho Toyota. Ông cũng phải kịp thời tìm kiếm những nhà cung cấp phụ tùng uy tín tại Tokyo để hoàn tất việc cho ra đời nhà máy sản xuất xe hơi Toyota.

Vì vậy, giống như người anh họ và người chú của mình, Eiji Toyoda đã phát triển niềm tin trên nền tảng: để phát triển mọi việc thì chính mình phải làm và làm bằng chính đôi tay của mình. Khi một cơ hội đến thì câu trả lời sẽ là cố gắng bằng cách học hỏi từ công việc. Với hệ thống niềm tin và giá trị này, thật khó tưởng tượng là có thể trao công ty lại cho con, cháu hoặc anh em họ nếu những người này không làm bằng chính đôi tay của mình và không có tình yêu đích thực với ngành công nghiệp xe hơi. Những giá trị ấy đã hình thành nên sự phát triển của công ty và là nền tảng cho sự lựa chọn những thế hệ lãnh đạo kế thừa.

Cuối cùng Eiji Toyoda đã trở thành Tổng Giám đốc và sau này là Chủ tịch Hội đồng quản trị của Tập đoàn sản xuất xe hơi Toyota. Ông đã dẫn dắt và đứng mũi chịu sào giúp công ty vượt qua những năm tháng sống còn sau chiến tranh và đạt được sự tăng trưởng thành ngôi nhà quyền năng toàn cầu. Eiji Toyoda giữ vai trò then chốt trong việc lựa chọn và trao quyền cho lãnh đạo các phòng ban như kinh doanh, sản xuất, phát triển sản phẩm và quan trọng nhất là TPS.

Ngày nay triết lý Toyota đã được mở rộng đến tất cả các nhà quản lý khắp Nhật Bản và các chi nhánh Toyota trên khắp thế giới. Nhưng bởi vì các nhà quản lý hiện nay không phải trải qua kinh nghiệm phát triển đau thương của một công ty sau chiến tranh, Toyota vẫn luôn suy nghĩ về cách làm sao truyền đạt và cũng cố hệ thống giá trị theo đó các vị lãnh đạo tiền nhiệm luôn là người làm việc bằng đôi tay của chính mình, luôn cải tiến và suy nghĩ thật kỹ các vấn đề trên cơ sở nhận biết dựa trên bản chất của sự việc. Đây chính là chính sách của đại gia đình Toyoda.

Phát triển Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS)

Trong những năm 1930, Tập đoàn sản xuất xe hơi Toyota chỉ mới bắt đầu sản xuất các xe tải nhẹ. Vào những năm khởi đầu này, công ty mới chỉ cho ra đời những chiếc xe chất lượng chưa cao với những kỹ thuật sơ đẳng (chẳng hạn như thùng xe được gò một cách thủ công) và đạt được rất ít thành công. Trong những năm 1930, người lãnh đạo của Toyota đã đi thăm các tập đoàn sản xuất xe hơi lớn như Ford và GM để học hỏi cách thức lắp ráp dây chuyền và nghiên cứu rất kỹ cuốn sách của Henry Ford "Hôm nay và Ngày mai" (Today and Tomorrow) xuất bản năm 1926. Họ đã nghiên cứu và thử sử dụng kỹ thuật hệ thống băng truyền, các thiết bị có độ chính xác cao và ý tưởng kinh tế theo quy mô của hệ thống sản xuất đang dần hiện ra của mình. Ngay cả trước Thế chiến lần thứ II, Toyota đã nhận ra rằng thị trường

Nhật Bản là quá nhỏ và nhu cầu còn quá phân mảnh để có thể áp dụng hệ thống sản xuất hàng loạt tại Mỹ (Một dây chuyền sản xuất của Mỹ có thể sản xuất được 9.000 chiếc/tháng, trong khi đó Toyota chỉ sản xuất được 900 chiếc/tháng, Ford có năng suất cao gấp 10 lần Toyota lúc ấy). Các nhà quản lý Toyota nhận ra rằng nếu muốn tồn tại thì phải đạt được khả năng sản xuất hàng loạt cho thị trường Nhật Bản. Nhưng phải làm bằng cách nào? Bây giờ hãy trở lại thực trạng của Toyota sau Thế chiến thứ II vào năm 1950. Công ty chỉ mới bắt đầu phát triển hoạt động sản xuất xe hơi. Nhật Bản vừa bị tàn phá bởi hai quả bom nguyên tử, hầu hết các ngành công nghiệp bị huỷ diệt, nguồn cung cấp gần như không có và người dân hầu như trắng tay. Hãy thử đặt bạn vào vai trò giám đốc nhà máy Toyota bấy giờ của Taiichi Ohno. Sếp của bạn, ông Eiji Toyoda vừa từ một chuyến công du từ các nhà máy của Mỹ trở về, trong đó có cuộc viếng thăm khu phức hợp River Rouge của Ford và kêu bạn vào văn phòng. Ông điềm tĩnh giao cho bạn một trọng trách mới. (Phải chăng tất cả các sếp thực hiện công du trở về đều mang theo những trọng trách mới?) Trọng trách đó là phải cải tiến quy trình sản xuất của Toyota sao cho đạt bằng mức sản lượng của Ford khi ấy. Có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên vì Toyoda đang có một ý tưởng điên rồ nào đây. Trên cơ sở nền tảng kiểu sản xuất hàng loạt theo ngày, để thực hiện được điều này trên trên phạm vi kinh tế đơn lẻ dường như là một kỳ công không thể thực hiện cho một Toyota còn quá nhỏ bé. Điều này giống như chàng David tí hon cố gắng chiến đấu chống lại người khổng lồ Goliath.

Hệ thống sản xuất dây chuyền hàng loạt của Ford được thiết kế sản xuất số lượng lớn trên giới hạn một số kiểu mẫu xe nhất định. Điều này lý giải tại sao tất cả xe Ford kiểu mẫu T's đều là màu đen. Ngược lại, Toyota lại phải sản xuất một số lượng nhỏ các kiểu mẫu xe khác nhau trong cùng một dây chuyền lắp ráp, bởi vì nhu cầu người tiêu dùng trên thị trường xe hơi Nhật Bản còn quá nhỏ để có thể hỗ trợ phát triển từng dây chuyền lắp ráp hiện đại cho mỗi kiểu mẫu xe. Thiếu nguồn lực và vốn ít, Toyota cần phải xoay vòng vốn nhanh (từ khi nhận đơn đặt hàng cho đến khi nhận được tiền thanh toán). Ford đã có một hệ thống cung cấp hoàn chỉnh, trong khi đó Toyota lại hoàn toàn chưa có. Toyota cũng không có đủ năng lực tài chính để mua hệ thống sản xuất dây chuyền của Ford. Toyota cần áp dụng quy trình sản xuất của Ford để đạt được thành công về chất lượng cao, chi phí thấp, vòng quay vốn nhanh và linh hoạt.

Luồng một sản phẩm - Nguyên tắc cốt lõi

Năm 1950, khi Eiji Toyoda và các giám đốc của mình thực hiện chuyến nghiên cứu các nhà máy Mỹ trong 12 tuần, họ nghĩ sẽ bị loá mắt bởi quy trình sản xuất của các nhà máy đó. Thay vào đó, họ ngạc nhiên khi kỹ thuật sản xuất lớn không thay đổi nhiều kể từ những năm 1930. Thực tế, hệ thống sản xuất đã có sẵn các thiếu sót. Những gì họ thấy là những thiết bị tạo nên một lượng lớn sản phẩm lưu kho, sau đó các sản phẩm này được chuyển đến bộ phận khác để các thiết bị lớn xử lý tiếp và lại lưu kho, và cứ tiếp tục như thế. Họ hiểu các bước xử lý rời rạc này dựa vào khối lượng lớn với sự gián đoạn giữa các giai đoạn tạo nên một lượng lớn nguyên liệu và bán thành phẩm tồn kho và nằm chờ. Họ thấy các thiết bị đắt tiền và tính hiệu quả trong việc cắt giảm chi phí trên một đơn vị, với các công nhân bận rộn trong việc giữ cho thiết bị hoạt động. Họ xem xét cách khen thưởng truyền thống cho các nhà quản lý giữ được máy móc và công nhân bận rộn, kết quả là sản xuất quá lố và lưu lượng rất không đều, với các khiếm khuyết ẩn trong các đợt sản phẩm lớn như thế không thể phát hiện trong nhiều tuần. Toàn bộ nơi làm việc vô tổ chức và mất kiểm soát. Với các xe nâng di chuyển hàng núi vật liệu ở khắp nơi, các nhà máy trông giống nhà kho nhiều hơn. Tóm lại, họ không có ấn tượng lớn. Trên thực tế, họ đã thấy một cơ hội để đuổi kịp.

May mắn cho Ohno, lệnh của Eiji Toyoda để bắt kịp khả năng sản xuất của Ford không có nghĩa là đâm đầu cạnh tranh với Ford. Thế nhưng dù sao việc chỉ phải tập trung cải thiện khả năng sản xuất của Toyota trong thị trường Nhật được bảo hộ cũng đã là một chỉ định nản lòng. Vì vậy, Ohno đã làm những gì mà bất kỳ một nhà quản lý giỏi nào cũng làm trong tình huống ấy: so chuẩn (benchmarking) cạnh tranh thông qua các chuyến đi Mỹ. Ông cũng nghiên cứu cuốn sách của Ford: "Hôm nay và Ngày mai". Sau cùng, một trong những yếu tố Ohno tin rằng Toyota cần làm chủ là duy trì luồng liên tục và ví dụ tốt nhất lúc đó là dây chuyền lắp ráp chuyển động của Ford. Henry Ford đã phá vỡ sản xuất thủ công truyền thống bằng cách phát minh ra mô hình sản xuất đại trà mới để đáp ứng nhu cầu đầu thế kỷ XX. Chìa khoá cho phép sản xuất đại trà thành công là sự phát triển của các công cụ cơ khí chính xác và các thành phần có thể thay thế lẫn nhau (Womack, Jones, Roos, 1991). Sử dụng các nguyên tắc của xu thế quản lý khoa học do Frederick Taylor khai phá, Ford cũng dựa phần lớn vào nghiên cứu thời điểm, các nhiệm vụ rất chuyên môn cho công nhân và sự tách biệt giữa kế hoạch do kỹ sư thực hiện và công việc do công nhân thi hành.

Trong cuốn sách của mình, Ford cũng nêu lên tầm quan trọng của việc tạo dòng nguyên liệu liên tục trong suốt quá trình sản xuất, chuẩn hoá các quy trình và loại bỏ lãng phí. Nhưng trong khi ra sức thuyết phục, công ty của ông không luôn thực hiện điều đó. Công ty của Ford đã sản xuất hàng triệu chiếc T's đen và sau này là A's bằng phương pháp sản xuất theo đợt một cách lãng phí, tạo nên hàng đống khổng lồ sản phẩm dở dang trong suốt chuỗi giá trị, chờ được đẩy lên giai đoạn sản xuất tiếp theo (Womack, Jones, Roos, 1991). Toyota thấy điều này là khiếm khuyết sẵn có trong hệ thống sản xuất đại trà của Ford. Toyota không có sự xa hoa trong việc tạo ra lãng phí, nó thiếu nhà kho, không gian nhà máy và tiền. Toyota cũng không sản xuất chỉ một loại xe cộ với số lượng lớn. Thế nhưng họ xác định có thể sử dụng ý tưởng ban đầu của Ford về dòng nguyên liệu liên tục (được minh họa bởi dây chuyền lắp ráp) để phát triển hệ thống luồng một sản phẩm, vừa thay đổi linh hoạt theo nhu cầu khách hàng vừa đem lại hiệu quả cao. Sự linh hoạt cần đi cùng với sự khéo léo của công nhân để cải thiện quy trình liên tục.

Tạo ra hệ thống sản xuất làm thay đổi thế giới

Trong những năm 1950, Ohno quay trở lại xưởng sản xuất, nơi mà ông đã hiểu rõ nhất, để thay đổi luật chơi. Để khởi động lại công việc khi ấy, ông không có một công ty tư vấn tài giỏi nào giúp đỡ cũng chẳng có một ngân sách lớn hay một thế lực hậu thuẫn nào hết.

Không có Hệ thống Hoạch định Nguồn lực doanh nghiệp (EPS) cũng chẳng có Internet để truyền đạt thông tin một cách siêu tốc, nhưng ông lại được trang bị những kiến thức về quản lý sản xuất, có đội ngũ kỹ sư, nhà quản lý và công nhân tận tụy, những người cống hiến hết sức mình vì sự thành công của công ty. Cùng với nó, ông bắt đầu những chuyến đi thực tế tại một vài nhà máy của Toyota và áp dụng các nguyên tắc tự kiểm lỗi và dây truyền. Năm tháng qua đi với nhiều thập kỷ trải nghiệm thực tiễn, ông đã đưa ra được hệ thống Sản xuất mới của Toyota.3 Tất nhiên, không phải chỉ tự bản thân Ohno và cộng sự làm được việc này.

TPS vay mượn nhiều ý tưởng từ nước Mỹ cùng với những bài học từ Henry Ford. Một ý tưởng rất quan trọng là khái niệm về hệ thống kéo được các siêu thị ở Mỹ sử dụng. Ở bất cứ một siêu thị hoạt động có hiệu quả nào, mỗi chủng loại hàng hoá khác nhau chỉ được bổ sung khi mỗi loại hàng hoá còn trên kệ vơi đi trông thấy. Có nghĩa là việc bổ sung hàng hoá lá do tiêu dùng quyết định. Áp dụng vào sản xuất thì điều này có nghĩa là Công đoạn 1 trong

quá trình sản xuất sẽ không sản xuất linh kiện cho đến khi công đoạn sau nó (Công đoạn 2) sử dụng hết linh kiện mà nó (Công đoạn 1) cung cấp (điều này làm giảm tới mức tối thiểu gọi là "tồn kho an toàn"). Trong TPS, khi Công đoạn 2 giảm đến mức tồn kho an toàn, nó sẽ báo hiệu cho Công đoạn 1 để yêu cầu thêm linh kiện.

Điều này cũng tương tự như khi chúng ta đổ xăng cho xe hơi. Khi ở Công đoạn 2, đồng hồ xăng báo cho chúng ta là nhiên liệu sắp hết có nghĩa là đã đến lúc phải đổ thêm xăng. Và rồi chúng ta đi đến trạm xăng, Công đoạn 1 là đổ đầy bình. Thật là ngớ ngẩn nếu ta cứ đổ đầy bình xăng khi chưa hết xăng. Thế nhưng sự lãng phí này vẫn luôn xảy ra trong các ngành sản xuất hàng loạt. Ở Toyota, mỗi công đoạn của mỗi quá trình sản xuất đều được chỉ báo đi kèm (kanban). Tín hiệu báo cho biết công đoạn trước đang cần phải bổ sung vật tư sản xuất. Điều này tạo nên một sức kéo khiến liên tục phải xem xét ngược lại chu trình sản xuất. Không giống như thế, hầu hết các doanh nghiệp khác đều sử dụng một phương pháp tồn kho dự trữ một cách phí phạm bởi Công đoạn 1 được thực hiện một cách ồ ạt trước khi quá trình bổ sung kho vật tư bắt đầu. Cách làm này trong dây truyền đòi hỏi dự trữ, theo dõi và duy trì cho đến khi Công đoạn 2 cần đến chứng tỏ sự lãng phí rất nhiều nguồn lực. Nếu không có hệ thống dự trữ kho kéo, thì nguyên tắc tức thời (JIT), một trong hai trụ cột của TPS (trụ cột kia là jidoka), sẽ không bao giờ phát triển được.

JIT là một bộ các nguyên tắc, công cụ và kỹ thuật cho phép một công ty sản xuất và phân phối sản phẩm theo từng lô nhỏ trong thời gian ngắn, đáp ứng những nhu cầu cụ thể của khách hàng. Nói một cách đơn giản , JIT là giao đúng sản phẩm vào đúng thời gian và với đúng số lượng. Thế mạnh của JIT là nó cho phép đáp ứng được việc chuyển hàng từng ngày theo yêu cầu của khách hàng, chính là những gì mà Toyota cần.

Toyota cũng tỏ ra cầu thị đối với những bài giảng của nhà chiến lược chất lượng hàng đầu của Mỹ, W. Edwards Deming. Ông đã diễn thuyết tại các hội thảo về chất lượng và năng suất của Mỹ tại Nhật Bản và chỉ ra rằng: trong một hệ thống kinh doanh tiêu biểu, việc đáp ứng và đáp ứng vượt yêu cầu của khách hàng là nhiệm vụ của tất cả mọi người trong một tổ chức. Ông cũng mở rộng một cách đáng kể khái niệm về khách hàng bao gồm cả khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài. Mỗi con người hoặc mỗi công đoạn trong một dây truyền sản xuất hoặc chu trình kinh doanh đều cần phải được coi như một khách hàng và phải được cung cấp những gì mà họ

cần đến vào đúng lúc họ cần. Đây là điều căn bản trong các nguyên tắc của Deming, bước tiếp theo là khách hàng. Thuật ngữ theo tiếng Nhật là, atokotei wa'o-kyakusama, đã trở thành thuật ngữ có ý nghĩa nhất trong JIT, bởi vì trong hệ thống dự trữ kho cầu kéo, điều này có nghĩa là công đoạn trước phải luôn luôn thực hiện những gì mà công đoạn sau yêu cầu. Nếu không thì JIT không có hiệu quả.

Deming cũng khích lệ người Nhật phải tiếp nhận phương pháp giải quyết vấn đề có hệ thống, cái mà sau này được biết đến là Chu kỳ Deming hoặc còn gọi là chu kỳ Kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động (Plan-Do-Check-Act hay PDCA), là nền tảng cho những sự cải tiến liên tục. Sự cải tiến liên tục trong tiếng Nhật là kaizen và là một quá trình đạt đến sự phát triển và đạt được mục tiêu triệt bỏ hết những lãng phí làm tăng chi phí mà không làm gia tăng giá trị, cho dù mục tiêu đó nhỏ đến mức nào đi chăng nữa.4 Cải tiến liên tục dậy cho mọi người những kỹ năng làm việc hiệu quả trong những nhóm nhỏ, giải quyết vấn đề, dẫn chứng, cải tiến quá trình lao động, thu thập và phân tích dữ liệu, và tự quản lý trong một nhóm ngang hàng. Nó thúc đẩy quá trình ra quyết định (hoặc lập dự án) tới tận người công nhân và yêu cầu phải thảo luận rộng rãi cởi mở và có sự đồng thuận của mỗi nhóm trước khi ra quyết định. Cải tiến liên tục là một triết lý tổng hợp vì sự hoàn hảo và bền vững của TPS trong những công việc hàng ngày.

Khi Ohno và đồng sự phát triển từ xưởng sản xuất một hệ thống sản xuất mới thì hệ thống này không còn là cho một công ty tại một thị trường và với một môi trường văn hoá nhất định. Những gì họ sáng tạo ra là một mô hình mới trong sản xuất hoặc dịch vụ, cung cấp một cách nhìn nhận, cách hiểu và cách đánh giá mới về những gì đang diễn ra trong một quá trình sản xuất có thể vượt xa khỏi hệ thống sản xuất hàng loạt.

Vào những năm 1960, TPS đã là một triết lý mạnh mẽ mà tất cả các loại hình kinh doanh hay sản xuất đều có thể học theo, thế nhưng điều này một thời gian sau mới diễn ra. Chính Toyota đã phổ biến cho những nhà cung cấp chính của mình bằng cách chỉ dạy cặn kẽ cho các nhà mày sản xuất nhỏ lẻ hướng tới một doanh nghiệp sản xuất tập trung hơn khi mà mọi người trong dây truyền cung cấp cùng áp dụng những nguyên tắc TPS như nhau. Quả đúng là một mô hình kinh doanh có sức mạnh. Tuy nhiên, sức mạnh thực sự của TPS đã không được phần lớn các doanh nghiệp bên ngoài nhận ra cho đến khi xảy ra cú xốc dầu mỏ đầu tiên năm 1973, cú sốc đã đưa cả thế giới vào một thời kỳ suy thoái, mà Nhật Bản là nước bị ảnh hưởng nặng

nề nhất. Nền công nghiệp của Nhật Bản rơi vào vòng xoáy và tên của cuộc chơi lúc này là tồn tại hay là chết. Nhưng Chính phủ Nhật Bản đã kịp thời nhận ra rằng Toyota rơi vào khủng hoảng ngắn hơn các doanh nghiệp khác và có lãi lại nhanh hơn. Chính phủ Nhật Bản đã có sáng kiến tổ chức hội thảo về TPS, mặc dù họ hiểu rằng TPS chỉ là một phần của những gì tạo nên thành công của Toyota.

Đầu những năm 1980, khi đi thăm Nhật Bản, tôi nhận thấy người ta ồ ạt rời bỏ Toyota và các tập đoàn liên kết với Toyota để sang làm việc tại các công ty khác, việc áp dụng các nguyên tắc TPS nhanh chóng giảm xuống và suy yếu đi. Phải mất một thời gian sau, thế giới mới hiểu được Phương thức Toyota và mô hình sản xuất mới.

Một phần của vấn đề là nền sản xuất hàng loạt sau Thế chiến thứ II tập trung vào chi phí, chi phí và chi phí. Sản xuất ra máy móc lớn hơn, tận dụng ưu điểm lợi thế kinh tế theo quy mô để hạ giá thành. Tự động hoá để thay thế con người nếu việc này làm giảm chi phí. Lối suy nghĩ này đã chi phối sản xuất mãi đến những năm 1980. Khi mà giới kinh doanh có được những bài học về chất lượng từ Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa và các nhà nghiên cứu về chất lượng hàng đầu khác, người ta mới thấy rằng tập trung vào chất lượng mới thực sự làm giảm giá thành hơn là chỉ tập trung vào chi phí. Cuối cùng, trong những năm 1990, thông qua công trình nghiên cứu về Công nghiệp ô tô và cuốn sách bán chạy nhất dựa vào công trình này có tên là Cỗ máy làm thay đổi thế giới (Womack, Jones, Roos, 1991), cộng đồng các nhà sản xuất trên thế giới đã khám phá ra rằng sản xuất nhỏ, thuật ngữ mà tác giả dùng để ám chỉ những gì mà Toyota đã thu nhận được trong suốt những thế kỷ qua thông qua sự tập trung chủ yếu vào sản xuất dây truyền, làm rút ngắn thời gian bằng cách loại bỏ sự lãng phí có trong mỗi công đoạn của chu trình sản xuất dẫn đến chất lượng tốt nhất mà chi phí là thấp nhất, trong khi vẫn nâng cao đuợc mức an toàn và tinh thần.

Kết luận

Toyota đã khởi đầu với những giá trị và lý tưởng của dòng họ Toyoda. Để nắm bắt được phương thức Toyota, chúng ta phải đi từ dòng họ nổi tiếng này. Họ là những nhà cải tiến và đổi mới (sáng tân), họ là những người lý tưởng hóa một cách thực dụng, họ đã học từ thực hành, và họ luôn luôn tin tưởng vào sứ mệnh cống hiến cho xã hội. Họ chưa bao giờ nao núng khi nỗ lực đạt đến những mục tiêu của mình. Quan trọng nhất, họ là những nhà lãnh đạo luôn làm gương để những người khác noi theo.

TPS đã tiến hóa để thích ứng với những thách thức đặc thù mà Toyota phải đối mặt trong quá trình phát triển công ty. TPS đã tiến hóa khi Taiichi Ohno và đồng nghiệp đưa những nguyên lý làm việc vào sàn sản xuất qua bao năm tháng trải nghiệm và sửa sai. Nếu chớp lấy một điểm thời gian nào đó, chúng ta có thể mô tả các tính năng kỹ thuật và thành tựu của TPS. Thế nhưng con đường mà Toyota phát triển TPS, những thử thách mà công ty phải đối mặt cũng như cách mà họ giải quyết khó khăn chính là những minh họa phản ánh Phương thức Toyota. Các tài liệu về Phương thức Toyota trong nội bộ công ty nói tới "tinh thần thách thức" và tính chịu trách nhiệm khi đối mặt với những thách thức ấy. Tài liệu có viết rằng:

"Chúng tôi chấp nhận thách thức với một tinh thần sáng tạo và lòng dũng cảm để đạt được những ước mơ của riêng mình mà không mất đi định hướng hay năng lực. Chúng tôi tiếp cận công việc một cách nghiêm túc, với sự lạc quan và một niềm tin chân thành vào giá trị của những gì mà chúng tôi cống hiến."

Và hơn nữa:

"Chúng tôi đấu tranh để tự quyết định số phận của mình. Chúng tôi hành động với một lòng tin vào bản thân, đảm bảo bằng khả năng của chính chúng tôi. Chúng tôi chấp nhận chịu trách nhiệm cho tư cách của chính mình và cho việc duy trì và cải thiện các kỹ năng cho phép chúng tôi tạo ra giá trị gia tăng."

Tất cả những câu chữ đầy sức mạnh ấy đã mô tả tốt nhất những gì mà Ohno và nhóm của ông đã làm được. Thoát khỏi cuộc khủng hoảng do Thế chiến thứ 2, họ đã chấp nhận một thách thức gần như không thể, đó là đạt tới năng suất của hãng Ford lúc bấy giờ. Ohno đã chấp nhận thách thức và đã giải quyết được hết vấn đề này tới vấn đề khác và phát triển một hệ thống sản xuất mới "với một tinh thần sáng tạo và lòng dũng cảm". Ông và nhóm của ông đã tự làm nên từ chính đôi tay mình mà không cần sự hậu thuẫn của chính phủ Nhật Bản hay từ bất cứ một nguồn lực bên ngoài nào. Quá trình ấy được thực hiện lặp đi lặp lại trong suốt lịch sử của Toyota.

CHƯƠNG 3. Trái tim của hệ thống sản xuất Toyota: Loại bỏ lãng phí

Nhiều công ty Mỹ thành công trong việc đề cao các cá nhân, triết lý liên tục hoàn thiện bản thân và các công cụ khác của TPS. Nhưng điều quan trọng là liên kết tất cả các nhân tố lại với nhau thành một hệ thống. Nó đòi hỏi phải thực hiện hàng ngày với lập trường kiên định không bộc phát theo một hướng cụ thể tại sàn nhà máy.

FUJIO CHO

Chủ tịch Tập đoàn Ô tô Toyota Motor Corporation

Tại Chương 2, trong chuyến khảo sát nhà máy của Ohno, chúng tôi đã đề cập ngắn gọn triết lý loại bỏ sự lãng phí, hay muda, theo như cách gọi ở Nhật. Ohno đã dành rất nhiều thời gian quan sát để phát hiện các hành vi đem lại giá trị gia tăng cho sản phẩm và loại bỏ những hành vi không có giá trị gia tăng. Vấn đề này rất đáng được xem xét kỹ hơn vì nhiều công cụ của Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS) và các nguyên lý của Phương thức Toyota xuất phát từ hành vi tập trung này.

Tôi muốn làm rõ rằng TPS không phải là Phương thức Toyota. TPS là mô hình kiểu mẫu được phát triển cao và hệ thống nhất mà các nguyên lý của Phương thức Toyota có thể đạt tới. Phương thức Toyota bao gồm các nguyên lý nền tảng của Văn hóa Toyota, những nguyên lý này cho phép TPS hoạt động rất hiệu quả. Mặc dù chúng khác nhau nhưng việc triển khai TPS và sự thành công đầy ấn tượng của nó có mối quan hệ khăng khít với sự hình thành và phát triển của Phương thức Toyota.

Khi áp dụng TPS, việc đầu tiên bạn cần làm là nghiên cứu phân tích quá trình sản xuất trên quan điểm của khách hàng. Câu hỏi đầu tiên trong trong TPS luôn luôn là Khách hàng mong muốn điều gì từ quá trình này? (khách hàng ở đây cần được hiểu là cả khách hàng trung gian bên trong các giai đoạn tiếp theo của dây chuyền sản xuất và khách hàng cuối cùng bên ngoài). Chính điều này tạo nên giá trị. Thông qua đánh giá của khách hàng, bạn có thể quan sát một quá trình và tách biệt những khâu tạo nên giá trị gia tăng khỏi những khâu không mang lại giá trị gia tăng. Bạn có thể ứng dụng phương pháp này cho bất kỳ quá trình sản xuất, thông tin, hay dịch vụ nào.

Hãy lấy ví dụ về một điều khiển lắp ráp bằng tay trong một dây chuyền lắp ráp khung gầm xe tải. Dưới quan điểm của khách hàng, người điều khiển thực hiện nhiều thao tác đơn lẻ, nhưng nhìn chung chỉ một số nhỏ các thao tác là đem lại giá trị gia tăng cho sản phẩm. Trong trường hợp này, chỉ có ba thao tác đem lại giá trị gia tăng (xem Hình 3-1). Một vài thao tác không mang lại giá trị gia tăng nhưng cần thiết, ví dụ người điều khiển phải vươn tới để điều khiển dụng cụ tự động. Vấn đề trọng tâm là giảm tối đa thời gian dành cho các thao tác không mang lại giá trị gia tăng bằng cách định vị các công cụ và vật liệu càng gần tối đa tới dây chuyền lắp ráp càng tốt.

Hình 3-1. Lãng phí tại dây chuyền lắp ráp khung gầm xe tải

Toyota đã xác định được bẩy loại hình thức chính gây lãng phí, không mang lại giá trị gia tăng trong quá trình kinh doanh hoặc sản xuất. Bạn có thể áp dụng chúng vào việc phát triển sản phẩm, việc nhận đơn đặt hàng hay cho văn phòng, chứ không chỉ áp dụng cho một dây chuyền sản xuất. Tôi đã bổ sung thêm hình thức gây lãng phí thứ tám.

Ohno đã đánh giá sản xuất thừa là sự lãng phí cơ bản và rất nghiêm trọng, vì nó dẫn đến hầu hết các loại lãng phí khác. Sản xuất nhiều hơn nhu cầu của khách hàng thông qua bất kỳ hoạt động nào trong quá trình sản xuất đều không tránh khỏi việc tăng hàng tồn kho của khâu sản xuất khác: nguyên vật liệu chỉ bất động đợi được gia công trong khâu vận hành tiếp theo.

Các nhà sản xuất lớn hoặc thuộc nhóm lớn hơn có thể đặt câu hỏi: vấn đề ở đây là gì nếu chính con người và các máy móc thiết bị hiện đang sản xuất ra các bộ phận? Vấn đề là các kho đệm lớn (tồn kho giữa các quá trình) dẫn đến các hành vi không tối ưu khác, như làm giảm động cơ thúc đẩy bạn liên tục cải tiến các hoạt động của mình. Tại sao lại phải băn khoăn về việc thực hiện các biện pháp bảo dưỡng có tác dụng phòng ngừa đối với trang thiết bị, khi mà việc tắt hệ thống không thể có tác động tức thì tới dây chuyền lắp ráp cuối cùng dù có thực hiện như thế nào đi nữa? Tại sao phải quá bận tâm về một vài sai sót về chất lượng trong khi bạn có thể chỉ việc loại bỏ những bộ phận khuyến tật? Bởi vì trước khi một bộ phận khuyết tật được sử dụng

trong công đoạn sau, các bộ phận hỏng có thể tồn tại hàng tuần trong chu trình và trong các kho đệm.1

Hình 3-2 mô tả tiến độ thời gian đơn giản của quá trình đúc, gia công (cắt, gọt, v.v...) trên máy và lắp rắp. Tương tự như đa số các hoạt động vận hành được kiểm soát theo cách thông thường, hầu hết thời gian tiêu tốn vào việc xử lý nguyên vật liệu thực tế là không cần thiết và lãng phí. Bất kỳ ai đã từng tham gia vào buổi thảo luận về sản xuất tinh gọn và hiệu quả hoặc TPS sẽ nhận ra hình minh họa dưới đây, do đó tôi sẽ không nhắc lại quan điểm này. Trên quan điểm tinh gọn và hiệu quả, việc đầu tiên bạn nên làm trong việc tiếp cận bất kỳ quá trình nào là phải vạch ra được chuỗi giá trị song hành với chu trình vận động lòng vòng của nguyên vật liệu (hoặc giấy tờ hoặc thông tin) xuyên suốt quá trình của bạn. Tốt nhất bạn nên bám sát chu trình vận động thực tế để có được nhận thức đầy đủ. Bạn có thể phác họa chu trình vận động này bằng sơ đồ và tính toán thời gian và khoảng cách vận động và sau đó đặt tên chuyên môn cho sơ đồ loằng ngoằng như đĩa mỳ Italia ấy. Thậm chí những người đã từng cống hiến gần hết thời thanh niên làm việc trong nhà máy sẽ kinh ngạc trước kết quả thu được từ nó. Ý tưởng của Hình 3-2 là chúng ta đã tiến hành các quá trình chuyển đổi quá đơn giản và mở rộng các quá trình này tới mức rất khó có thể nhận ra các giá trị gia tăng.

Tôi đã phát hiện ra một ví dụ đáng ngạc nhiên của hiện tượng đó khi đang tư vấn cho một nhà sản xuất đai ốc bằng thép. Trong buổi thảo luận của tôi, các kỹ sư và nhà quản lý đảm bảo với tôi rằng thực hành sản xuất tinh gọn và hiệu quả không đem lại ích lợi cho phương pháp gia công của họ bởi vì quá trình gia công của họ rất đơn giản. Các cuộn thép được chuyển đến và được cắt, khoan, tiện ren, nhiệt luyện, và đóng vào các hộp. Nguyên vật liệu chu chuyển từ các máy móc tự động hóa với công suất hàng trăm đai ốc trong một phút. Khi chúng tôi thực hiện theo chuỗi giá trị (và không giá trị), những khẳng định cảm tính của họ trở thành tức cười. Chúng tôi bắt đầu từ bãi nhận hàng, và cứ mỗi lần tôi nghĩ quá trình phải được hoàn thành, chúng tôi đi sang nhà máy một lần nữa để chuyển tới công đoạn tiếp theo. Những chiếc đại ốc tại một thời điểm nào đó rời nhà máy một vài tuần để nhiệt luyện, bởi vì hoạt động quản trị đã chỉ ra rằng ký hợp đồng thuê nhiệt luyện sẽ kinh tế hơn. Khi tất cả đã được đề cập và thực hiện, quá trình sản xuất đai ốc với mỗi hoạt động chỉ tốn vài giây, ngoại trừ việc nhiệt luyện tốn một vài giờ, trung bình lại tiêu tốn vài tuần và đôi khi là vài tháng. Chúng tôi đã tính toán phần trăm giá trị gia tăng đối với các dây chuyền sản phẩm

khác nhau và kết quả nằm trong khoảng từ 0,008% tới 2-3%. Thật đáng kinh ngạc! Vấn đề thời gian thiết bị không làm việc phổ biến và việc chấp nhận chất đống nguyên vật liệu xung quanh máy móc đã làm mọi việc trở nên tồi tệ hơn. Một vài cán bộ quản lý thông minh đã nhận ra rằng ký hợp đồng thuê ngoài với các công ty chuyên ngành là rẻ hơn việc thuê nhân công toàn thời gian. Do đó, khi một máy hỏng thì sẽ chẳng có người nào biết để sửa chữa, nói gì đến việc thực hiện công việc bảo dưỡng có tác dụng phòng ngừa. Hiệu quả kinh tế trong phạm vi hẹp được chú trọng đổi lại chuỗi giá trị bị kìm hãm bởi việc tạo ra số lượng lớn tồn kho thành phẩm và sản phẩm dở dang và mất nhiều thời gian để xác định các vấn đề (các khuyết tật) làm giảm chất lượng. Kết quả là nhà máy không linh hoạt trước những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng.

Cải tiến quy trình truyền thống hay Cải tiến tinh gọn

Cách tiếp cận truyền thống đối với cải tiến quy trình tập trung vào nhận dạng hiệu quả cục bộ - "Tới chỗ thiết bị, các quy trình gia tăng giá trị và cải thiện thời gian chạy máy, hoặc làm vòng quay của nó nhanh hơn, hoặc thay thế con người bằng thiết bị tự động." Kết quả có thể cải thiện đáng kể đối một quy trình cá thể đó, nhưng ít có tác dụng cho toàn bộ chuỗi giá trị. Điều này đặc biệt đúng bởi hầu hết các quy trình đều chỉ có vài bước làm gia tăng giá trị, nên cải thiện các bước gia tăng giá trị này cũng không đáng kể gì nhiều. Không có tư duy tinh gọn, hầu hết mọi người không thấy được cơ hội to lớn để giảm lãng phí bằng cách tránh hoặc loại bỏ các bước không làm tăng giá trị.

Trong sản xuất tinh gọn, một ô (cell) bao gồm việc sắp xếp con người, máy móc hay trạm làm việc gần nhau trong một chuỗi quy trình. Bạn thiết lập các ô để tạo điều kiện cho luồng một sản phẩm của mỗi thành phẩm hay dịch vụ, thông qua các nghiệp vụ khác nhau, chẳng hạn lắp ráp, đóng gói, mỗi lần một đơn vị, với tốc độ được xác định bởi nhu cầu khách hàng và với độ trễ ít nhất.

Lấy trường hợp sản xuất đai ốc. Nếu bạn sắp các quy trình cần thiết để tạo đai ốc trong một ô và sau đó chuyển chiếc đai ốc hoặc một số lượng rất nhỏ đai ốc từ nghiệp vụ này sang nghiệp vụ khác trong luồng một sản phẩm, những gì từng đòi hỏi hàng tuần để hoàn thành nay có thể được hoàn thành trong vài giờ. Trường hợp này cũng không phải là ngoại lệ. Điều huyền diệu của món lợi khổng lồ từ sản lượng và chất lượng cùng với việc giảm tồn kho, diện tích và thời gian vận hành qua luồng một sản phẩm đã được

chứng minh ở nhiều, rất nhiều công ty trên khắp thế giới. Nó luôn có vẻ rất phi thường và các kết quả luôn giống nhau. Điều này giải thích tại sao ô luồng một sản phẩm là điểm cơ bản trong sản xuất tinh gọn. Nó loại bỏ gần hết tám loại lãng phí của Toyota.

Trên thực tế, mục tiêu cốt lõi của sản xuất tinh gọn là áp dụng lý tưởng mẫu mực về luồng một sản phẩm cho tất cả các nghiệp vụ, từ thiết kế tới ra mắt sản phẩm, nhận đơn đặt hàng và sản xuất thực tế. Tất cả những người đã từng thấy sức mạnh của tư duy tinh gọn mà tôi được biết đều trở thành những tín đồ và mong muốn xa rời thế giới lãng phí, áp dụng tinh gọn trong mọi quy trình, từ hành chính cho tới kỹ thuật. Thế nhưng, tôi cũng phải cảnh báo rằng, cũng như với tất cả các công cụ hay quy trình khác, câu trả lời là không được áp dụng một cách mù quáng bằng cách đặt các ô làm việc ở khắp mọi nơi. Lấy ví dụ, nhà máy vòng đai đã thiết lập một ô cắt và ren. Thật không may, họ cũng mua một thiết bị được máy tính hỗ trợ đắt tiền và phức tạp. Thiết bị này đã tiêu tốn rất nhiều thời gian, tạo ra độ trễ. Và các vòng đai vẫn phải rời ô tới công đoạn xử lý nhiệt - mất hàng tuần trước khi quay trở lại. Tồn kho vẫn chất cao. "Ô tinh gọn" trở thành một trò đùa đối với các công nhân sàn máy, những người vẫn nhìn thấy sự lãng phí - một thất bại nghiêm trọng đối với quá trình cải tiến tinh gọn.

Phác đồ ngôi nhà TPS: một hệ thống được ây dựng trên một kết cấu vững chắc chứ không chỉ là một loạt các kỹ năng

Qua nhiều thập niên, Toyota đã ứng dụng tốt và cải tiến TPS ở nơi sản xuất từ ngày này qua ngày nọ mà không ghi lý thuyết TPS thành tài liệu. Công nhân và quản đốc thường xuyên học biết các phương pháp và biến hóa mới từ những mô hình cũ thông qua việc thực hành thực tế ngay tại sàn máy. Việc trao đổi thông tin tỏ ra hiệu quả trong một công ty tương đối nhỏ nên những tập quán làm việc tốt nhất được phát triển bên trong Toyota đã được lan truyền đến những nhà máy khác của nó và cuối cùng là tới các đối tác. Nhưng khi những thói quen này đã trở nên chín muồi trong công ty thì người ta nhận thấy rằng nhiệm vụ huấn luyện hệ thống TPS cho các cơ sở cung ứng sẽ luôn luôn được đặt ra. Vì vậy, Fujio Cho, học trò của Taiichi Ohno, đã xây dựng một ngôi nhà để trình diễn hệ thống TPS.

Hình đồ ngôi nhà TPS (xem Hình 3-3) đã trở thành một trong những biểu tượng dễ nhận biết nhất trong giới sản xuất hiện đại. Tại sao lại là một ngôi

nhà? Bởi vì nhà là một hệ thống có tính cấu trúc. Ngôi nhà đó chỉ vững chãi khi mà mái nhà, các cột trụ và nền móng của nó cũng vững chắc. Một liên kết yếu sẽ làm yếu cả hệ thống. Có nhiều phiên bản của ngôi nhà này nhưng các nguyên tắc chủ đạo vẫn không thay đổi. Khởi đầu là những mục tiêu về chất lượng tốt nhất, chi phí thấp nhất và thời gian đáp ứng ngắn nhất - những cái tạo nên mái nhà. Sau đấy là hai cột trụ just-in-time (JIT nguyên tắc tức thời), có lẽ là đặc trưng dễ thấy và phổ biến nhất của TPS, và jidoka (tự kiểm lỗi), mà tinh thần của nó là không bao giờ để cho một phế phẩm đi qua giai đoạn tiếp theo đồng thời không để con người quá ỷ lại vào sự tự động của máy móc. Nằm ở trung tâm hệ thống chính là con người. Cuối cùng chúng ta thấy có nhiều yếu tố nền tảng, trong đó bao gồm nhu cầu thiết lập những quy trình tiêu chuẩn hóa, ổn định và đáng tin cậy, và bình chuẩn hóa, có nghĩa là cân bằng kế hoạch sản xuất cả về số lượng lẫn chủng loại. Một kế hoạch cân bằng giúp ổn định hệ thống và giữ tồn kho ở mức tối thiểu. Sản xuất tăng vọt đột biến một loại sản phẩm nào đó mà ít sản xuất những loại khác sẽ chỉ tạo ra sự thiếu hụt hàng tồn kho trừ phi người ta phải đưa vào hệ thống một lượng tồn kho lớn.

Mỗi một yếu tố của căn nhà này tự thân chúng có tính quyết định, nhưng quan trọng hơn là cách thức mà chúng củng cố cho nhau. JIT có nghĩa là giảm bớt, càng nhiều càng tốt, lượng tồn kho dự trữ cho các hoạt động trong trường hợp có trục trặc phát sinh. Ý tưởng về luồng một sản phẩm (one-piece-flow) là việc chế tạo từng sản phẩm một theo tốc độ yêu cầu của khách hàng hay còn gọi là takt - nhịp (theo tiếng Đức có nghĩa là mét). Sử dụng lớp đệm ít hơn (bỏ bớt lớp sản phẩm dự trữ an toàn) sẽ giúp phát hiện ngay lập tức những sản phẩm bị lỗi. Điều này củng cố cho khái niệm tự kiểm lỗi, yêu cầu ngừng quy trình sản xuất và công nhân phải giải quyết trục trặc ngay tức thì để khẩn trương đưa máy vào sản xuất trở lại. Nền móng của ngôi nhà chính là sự ổn định. Tuy nhiên, yêu cầu hoạt động với ít tồn kho và ngừng dây chuyền ngay khi có vấn đề lại có thể gây ra sự bất ổn và trạng thái khẩn trương cho công nhân. Trong sản xuất hàng loạt, khi máy móc bị hỏng, không có gì phải vội vã: bộ phận bảo dưỡng sẽ có kế hoạch sửa chữa đồng thời sản phẩm tồn kho sẽ giúp dây chuyền vẫn hoạt động. Ngược lại, với sản xuất tinh gọn, khi công nhân đứng máy cho dừng máy để giải quyết một trục trặc thì những nghiệp vụ khác cũng sẽ nhanh chóng đình trệ theo, tạo nên một cuộc khủng hoảng. Thế nên lúc nào mọi người cũng cảm thấy khẩn trương trong việc cùng nhau xử lý máy móc để nó hoạt động trở lại. Nếu một vấn đề xuất hiện nhiều lần thì người quản lý sẽ quyết định đó là tình trạng khẩn cấp và đó chính là lúc để bắt tay vào Bảo trì Sản xuất

Toàn diện (TPM – Total Productive Maintenance), để mọi người cùng học cách làm sạch, kiểm định và bảo dưỡng máy móc. Người ta sẽ cần đến một mức độ ổ định cao để hệ thống không thường xuyên bị ngưng trệ. Con người đứng ở trung tâm ngôi nhà bởi vì chính thông qua việc cải tiến liên tục thì hoạt động mới có thể đạt được mức ổn định cần thiết. Nhân viên phải được đào tạo để nhận ra lãng phí và giải quyết sự cố từ gốc bằng cách không ngừng đặt câu hỏi tại sao lại có trục trặc. Giải quyết trục trặc có nghĩa là đến tận nơi thực tế để xem xét những gì thực sự đang xảy ra (genchi genbutsu).

Trong một vài phiên bản của ngôi nhà TPS, người ta đưa vào nền móng của ngôi nhà nhiều triết lý của Toyota như là tôn trọng tính nhân bản. Nếu như Toyota thường trình bày ngôi nhà này với những mục tiêu chi phí, chất lượng và giao hàng đúng hẹn thì trong thực tế các nhà máy của họ tuân thủ tập quán kinh doanh của người Nhật trong đó tập trung vào QCDSM (Quality - chất lượng, Cost - chi phí, Delivery - giao hàng, Safety - an toàn, Morale - đạo đức) hoặc tựa tựa như thế. Toyota không bao giờ hy sinh sự an toàn lao động cho sản xuất. Mà thật ra họ cũng không cần làm vậy, bởi vì việc giảm lãng phí không có nghĩa là áp dụng những thói quen làm việc nhiều áp lực và thiếu an toàn. Ohno đã viết:2

Mọi biện pháp khả dĩ nhằm giảm bớt giờ làm việc từ đó giảm được chi phí dĩ nhiên phải được theo đuổi sát sao nhưng cũng không bao giờ được phép quên rằng an toàn [lao động] chính là nền tảng của mọi hoạt động của chúng ta. Có những lúc không thể thực hiện các biện pháp cải tiến vì lý do an toàn. Trong những trường hợp như vậy, hãy quay lại điểm khởi đầu và xem xét theo hướng khác mục đích của các biện pháp đó. Đừng bao giờ khoanh tay đứng nhìn mà không làm gì cả. Hãy đặt câu hỏi và tái xác định lại mục đích để tiếp tục cải tiến.

Kết luận

TPS không phải là một bộ công cụ, nó không chỉ là một bộ các công cụ tinh gọn như là JIT, ô sản xuất, 5S (xem Chương 13), kanban v.v... Nó là một hệ thống sản xuất phức tạp trong đó mọi thứ đều đóng góp cho cả hệ thống. Nền tảng cốt lõi của nó tập trung vào việc hỗ trợ và khuyến khích nhân viên liên tục cải tiến những quy trình hoạt động của họ. Không may là có nhiều cuốn sách về sản xuất tinh gọn đã củng cố cho quan niệm sai lầm rằng TPS là một tập hợp những công cụ có thể đem lại hoạt động hiệu quả hơn, làm mất đi mục đích của các công cụ này và bỏ qua vai trò trung tâm của con

người. Khi nhìn nhận vấn đề một cách tổng quát hơn chúng ta sẽ thấy rằng nói về TPS chính là nói về việc ứng dụng những nguyên lý của Phương thức Toyota. Đầu tiên là ứng dụng trong lĩnh vực sản xuất nhưng những nguyên tắc này rất phổ quát và thực tế nên có thể áp dụng vào lĩnh vực thiết kế cũng như các dịch vụ kinh doanh.

Trong chương kế tiếp chúng ta sẽ xem lại 14 nguyên lý của Phương thức Toyota, vốn là cơ sở của nền văn hóa đằng sau hệ thống TPS và cũng là đối tượng tập trung của cuốn sách này. Chương 5 và 6 sẽ nói về 14 nguyên lý này trong hoạt động thực tiễn với những câu chuyện vượt qua thử thách của Toyota khi phát triển hai mẫu xe Lexus và Prius.

CHƯƠNG 4. 14 nguyên lý của phương thức Toyota: Tóm lược nền văn hóa đằng sau hệ thống sản xuất Toyota (tps)

Từ ngày Toyota ra đời, chúng tôi đã trung thành với nguyên lý cốt lõi rằng phải đóng góp cho xã hội thông qua những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao. Những tập quán và hoạt động kinh doanh của chúng tôi dựa trên nguyên lý cốt yếu này đã tạo nên những giá trị, niềm tin và phương pháp kinh doanh mà theo năm tháng đã trở thành một nguồn lực đem lại lợi thế cạnh tranh. Những giá trị đó chính là những giá trị quản lý và phương pháp kinh doanh được gọi chung là Phương thức Toyota.

FUJIO CHO

Chủ tịch Tập đoàn Ô tô Toyota (trích từ tài liệu

"Phương thức Toyota", 2001)

Phương thức Toyota không chỉ bao gồm các công cụ và kỹ năng

Cứ cho là bạn thiết lập được hệ thống kanban của mình (kanban là một từ tiếng Nhật có nghĩa là tấm thẻ, hay biển hiệu – là một công cụ dùng để quản lý luồng chu chuyển và sản xuất linh kiện trong một hệ thống sản xuất kéo kiểu Toyota). Bạn áp dụng hệ thống andon - một thiết bị kiểm soát trực quan tại khu vực sản xuất giúp báo động cho công nhân về những lỗi, những sự cố bất thường của máy móc, hoặc những trục trặc khác bằng hệ thống bóng đèn, chuông báo động v.v… Cuối cùng là với tất cả những thiết kế trên đây, nhà máy của bạn sẽ trông giống như một nhà máy của Toyota. Song, theo thời gian, nhân viên của bạn rồi sẽ trở lại kiểu hoạt động như trước đây. Thế là bạn viện đến một chuyên gia về TPS, người này sẽ chỉ lắc đầu với vẻ không tán thành. Vậy không ổn ở chỗ nào? Vấn đề là công tác triển khai sự Tinh gọn mới chỉ bắt đầu. Nhân viên của bạn chưa hiểu về văn hóa đằng sau TPS. Họ chẳng đóng góp gì cho quá trình cải tiến liên tục hoặc bạn thân họ cũng chẳng có cải tiến gì cả. Theo Phương thức Toyota, chính yếu tố con người mới đem lại sức sống cho hệ thống: làm việc, giao tiếp, giải quyết vấn đề và cùng nhau phát triển. Ấn tượng đầu tiên về các công ty Nhật Bản xuất sắc về sản xuất tinh gọn là ở chỗ nhân viên của họ rất chủ động trong việc đưa ra những đề xuất cải tiến. Nhưng Phương thức Toyota còn đi xa

hơn thế: nó khuyến khích, hỗ trợ và thực tế là đòi hỏi sự tận tâm của nhân viên.

Càng nghiên cứu nhiều về TPS và Phương thức Toyota, tôi càng hiểu rõ rằng đây là một hệ thống được thiết lập để cung cấp cho người ta những công cụ cải tiến liên tục công tác của họ. Phương thức Toyota có nghĩa là phụ thuộc nhiều hơn vào nhân lực, chứ không phải ít hơn. Nó là một nền văn hóa, chứ không chỉ là một nhóm kỹ năng của sự cải tiến và hiệu năng. Bạn phải phụ thuộc vào công nhân để giảm tồn kho, để nhận diện những trục trặc tiềm ẩn và sửa chữa chúng. Công nhân sẽ có ý thức khẩn trương, có tính mục đích và tinh thần tập thể bởi vì nếu họ không chỉnh sửa, tồn kho sẽ càng gia tăng. Từng ngày một, các kỹ sư, các công nhân lành nghề, các chuyên gia chất lượng cao, các đại lý bán hàng, các trưởng nhóm và quan trọng nhất là các nhân viên đứng máy đều tham gia vào quá trình liên tục cải tiến và giải quyết trục trặc, mà theo thời gian sẽ giúp họ trở nên thành thục hơn trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn.

Một công cụ để tạo điều kiện cho tinh thần tập thể này được gọi tắt là 5S (Sort - phân loại, Stabilize - ổn định, Shine - thanh lọc, Standardize - tiêu chuẩn hóa, Sustain - duy trì, sẽ được bàn đến trong Chương 13), là một loạt bước nhằm cắt giảm sự lãng phí vốn tiếp tay cho các lỗi máy, các khiếm khuyết và thương tật lao động. Trong phương pháp cải tiến này, thì chữ “S” thứ năm, “Sustain - duy trì”, có lẽ là yếu tố khó nhất. Nó là yếu tố duy trì hiệu quả của bốn yếu tố kia bằng cách nhấn mạnh sự cần thiết của việc đào tạo, huấn luyện và tương thưởng để khuyến khích nhân viên duy trì hợp lý và cải tiến liên tục những quy trình nghiệp vụ và môi trường làm việc. Nỗ lực này đòi hỏi sự kết hợp giữa sự cam kết từ phía lãnh đạo, việc huấn luyện phù hợp với nét văn hóa khiến cho việc duy trì cải tiến là một thói quen từ sàn máy cho đến văn phòng của người quản lý.

Chương này dành để tóm lược 14 nguyên lý hình thành Phương thức Toyota. Các nguyên lý này được gộp thành bốn mục lớn: 1) Triết lý dài hạn, 2) Quy trình tốt mang lại kết quả tốt (sử dụng nhiều công cụ của TPS), 3) Gia tăng giá trị cho doanh nghiệp bằng cách phát triển nhân sự, và 4) Việc liên tục giải quyết các vấn đề tại gốc rễ sẽ thúc đẩy quá trình học tập của doanh nghiệp. Xin lưu ý rằng Phần II cũng được bố cục thành bốn mục giống như trên, bốn chữ P trong mô hình Toyota được nói đến trong Chương 1. Hai chương tiếp theo đây sẽ minh họa hiệu quả của một vài nguyên lý trong việc phát triển hai mẫu xe Lexus và Prius. Nếu muốn bạn có

thể lật sang Chương 7 để bắt đầu xem chi tiết về 14 nguyên lý này. Tuy nhiên, tôi đề nghị bạn nên xem kỹ các nguyên lý dưới đây.

TÓM LƯỢC 14 NGUYÊN LÝ CủA TOYOTA

MỤC I: TRIẾT LÝ DÀI HẠN

NGUYÊN LÝ 1: RA CÁC QUYếT ĐịNH QUảN LÝ DựA TRÊN MộT TRIếT LÝ DÀI HạN, DÙ PHảI HY SINH NHữNG MụC TIÊU TÀI CHÍNH NGẮN HẠN.

• TRANG Bị MộT Ý THứC Về MụC TIÊU CÓ TÍNH TRIếT LÝ Để THAY THế BấT Kỳ MộT HÌNH THứC RA QUYếT ĐịNH NGắN HạN NÀO. LÀM VIệC, PHÁT TRIểN VÀ LÈO LÁI Cả Tổ CHứC THEO MộT MụC ĐÍCH CHUNG LớN HƠN LÀ VIệC CHỉ KIếM TIềN. THấU HIểU Vị TRÍ CủA CÔNG TY BạN TRONG LịCH Sử VÀ LÀM VIệC Để ĐƯA NÓ LÊN MộT TầM CAO HƠN. Sứ MạNG TRIếT LÝ NÀY CHÍNH LÀ NềN TảNG CHO MọI NGUYÊN LÝ KHÁC.

• TạO RA GIÁ TRị CHO KHÁCH HÀNG, CHO CộNG ĐồNG VÀ CHO NềN KINH Tế. ĐÂY LÀ KHởI ĐIểM CủA BạN. ĐÁNH GIÁ TừNG CHứC NĂNG TRONG CÔNG TY CủA BạN THEO KHả NĂNG ĐạT ĐượC TIÊU CHÍ NÀY.

• CÓ TRÁCH NHIệM. PHấN ĐấU Để ĐịNH ĐOạT Số MệNH CủA CHÍNH BạN. HÀNH ĐộNG MộT CÁCH Tự CHủ VÀ TIN TƯởNG VÀO NĂNG LựC BảN THÂN. NHậN TRÁCH NHIệM Từ NHữNG HÀNH VI CủA BạN VÀ CảI THIệN NHữNG Kỹ NĂNG CÓ THể GIÚP BạN TạO RA CÁC GIÁ TRị GIA TĂNG.

MụC II: QUY TRÌNH ĐÚNG MANG LạI KếT QUả ĐÚNG

NGUYÊN LÝ 2: TạO RA MộT CHUỗI QUY TRÌNH LIÊN TụC LÀM BộC Lộ SAI SÓT.

• TÁI THIếT Kế CÁC QUY TRÌNH NGHIệP Vụ Để ĐạT ĐượC MộT LUồNG LIÊN TụC CÓ GIÁ TRị GIA TĂNG CAO. Nỗ LựC Để TRIệT TIÊU THờI GIAN CHếT CủA BấT Kỳ Dự ÁN NÀO HOặC BấT Kỳ THởI GIAN RỗI CHờ VIệC CủA NHÂN VIÊN.

• TạO RA LUồNG CHU CHUYểN NGUYÊN VậT LIệU VÀ THÔNG TIN CŨNG NHƯ LIÊN KếT NHÂN Sự VÀ CÁC QUY TRÌNH LạI VớI NHAU Để PHÁT HIệN TứC THÌ CÁC TRụC TRặC.

• LÀM CHUỗI GIÁ TRị TRở NÊN RÕ NÉT TRONG VĂN HÓA CủA CÔNG TY. ĐÂY LÀ CHÌA KHÓA CủA MộT QUY TRÌNH CảI TIếN LIÊN TụC VÀ PHÁT TRIểN NHÂN Sự.

NGUYÊN LÝ 3: Sử DụNG Hệ THốNG “KÉO” Để TRÁNH SảN XUấT QUÁ MứC

• CUNG CấP CHO KHÁCH HÀNG NằM ở CUốI QUY TRÌNH SảN XUấT CủA BạN ĐÚNG CÁI MÀ Họ CầN, ĐÚNG THờI ĐIểM VÀ Với ĐÚNG Số LƯợNG MÀ Họ MONG MUốN. Bổ SUNG NGUYÊN PHụ LIệU THEO YÊU CầU TIÊU DÙNG CHÍNH LÀ NGUYÊN TắC CĂN BảN CủA JIT.

• TốI THIểU HÓA KHốI LƯợNG CÔNG VIệC TRONG QUY TRÌNH CŨNG NHƯ LƯợNG TồN KHO BằNG CÁCH TÍCH TRữ NHữNG LƯợNG NHỏ TừNG SảN PHẩM VÀ THƯờNG XUYÊN NHậP KHO THEO Số LƯợNG MÀ KHÁCH HÀNG THựC Sự ĐÃ MUA HếT.

• ĐÁP ứNG TÍCH CựC Tới NHữNG DAO ĐộNG HÀNG NGÀY Từ NHU CầU CủA KHÁCH HÀNG CHứ KHÔNG TRÔNG MONG VÀO Hệ THốNG MÁY TÍNH Tự ĐộNG THEO DÕI LƯợNG TồN KHO LÃNG PHÍ.

NGUYÊN LÝ 4: BÌNH CHUẩN HÓA KHốI LƯợNG CÔNG VIệC (HEIJUNKA) – HÃY LÀM VIệC NHƯ CHÚ RÙA, CHứ ĐừNG NHƯ CHÚ THỏ.

• CắT GIảM LÃNG PHÍ CHỉ LÀ MộT PHầN BA CÔNG VIệC CủA Sự TINH GọN. VIệC GIảM BớT GÁNH NặNG CÔNG VIệC CHO NGƯờI VÀ MÁY MÓC CÙNG Với VIệC SAN BằNG Sự TRồI SụT TRONG Kế HOạCH SảN XUấT CŨNG QUAN TRọNG KHÔNG KÉM, MặC DÙ CHUYệN NÀY VẫN THƯờNG KHÔNG ĐƯợC HIểU ĐầY Đủ TạI CÁC CÔNG TY MUốN TRIểN KHAI CÁC NGUYÊN TắC CủA Sự TINH GọN.

• TIếN HÀNH DÀN ĐềU KHốI LƯợNG CÔNG VIệC TạI TấT Cả CÁC QUY TRÌNH SảN XUấT VÀ DịCH Vụ, THAY Thế CHO CÁCH THứC SảN XUấT NGừNG/CHạY THEO LÔ VốN THƯờNG GặP TạI HầU HếT CÁC DOANH NGHIệP.

NGUYÊN LÝ 5: XÂY DựNG MộT THÓI QUEN BIếT DừNG LạI Để GIảI QUYếT TRụC TRặC, ĐạT ĐếN CHấT LƯợNG TốT NGAY Từ BAN ĐầU.

• CHấT LƯợNG CHO KHÁCH HÀNG CHÍNH LÀ ĐộNG CƠ XÁC ĐịNH GIÁ TRị CủA BạN.

• ỨNG DụNG TấT Cả NHữNG BIỆN PHÁP ĐảM BảO CHấT LƯợNG TIÊN TIếN HIệN CÓ.

• THIếT LậP SAO CHO MÁY MÓC CÓ KHả NĂNG NHậN BIếT TRụC TRặC VÀ Tự DừNG LạI. XÂY DựNG BIểU Đồ Để CảNH BÁO CHO CÁC Tổ TRƯởNG HOặC CÁC NHÓM LÀM VIệC BIếT KHI NÀO MÁY MÓC CầN ĐếN Sự CAN THIệP. Tự KIểM LỗI (MÁY THÔNG MINH) LÀ NềN TảNG Để XÂY DựNG CHấT LƯợNG.

• THIếT LậP TạI DOANH NGHIệP CủA BạN NHữNG Hệ THốNG PHụ TRợ Để CÓ THể NHANH CHÓNG GIảI QUYếT VấN Đề VÀ ĐƯA RA NHữNG BIệN PHÁP ĐốI PHÓ.

• XÂY DựNG CHO VĂN HÓA DOANH NGHIệP CủA BạN MộT TRIếT LÝ BIếT NGừNG LạI VÀ CHậM RÃI Để CÓ CHấT LƯợNG CAO NGAY Từ ĐầU VÀ NÂNG CAO NĂNG SUấT Về LÂU Về DÀI.

NGUYÊN LÝ 6: CHUẩN HÓA CÁC NGHIệP Vụ LÀ NềN TảNG CủA Sự CảI TIếN LIÊN TụC CÙNG VIệC GIAO QUYềN CHO NHÂN VIÊN.

• Sử DụNG NHữNG BIệN PHÁP ổN ĐịNH ĐƯợC LậP LạI THƯờNG XUYÊN TạI MọI KHU VựC NHằM DUY TRÌ KHả NĂNG PHÁN ĐOÁN, NHịP Độ SảN XUấT CÙNG VớI THÔNG LƯợNG ĐềU ĐặN CủA CÁC QUY TRÌNH. ĐÂY LÀ NềN TảNG CủA LUồNG MộT SảN PHẩM VÀ Hệ THốNG KÉO.

• KHÁI QUÁT NHữNG HIểU BIếT TÍCH LŨY ĐƯợC Về MộT QUY TRÌNH SAU MộT KHOảNG THờI GIAN BằNG CÁCH TIÊU CHUẩN HÓA NHữNG THÓI QUEN LÀM VIệC TốT NHấT CủA NGÀY HÔM NAY. CHO PHÉP ĐƯA RA NHữNG NHậN ĐịNH SÁNG TạO Để CảI TIếN CÁC TIÊU CHUẩN, SAU ĐấY KếT HợP THÀNH TIÊU CHUẩN MớI SAO CHO KHI MộT NHÂN VIÊN THUYÊN CHUYểN ĐI NƠI KHÁC, BạN VẫN CÓ THể GIAO NÓ LạI CHO NGƯờI MớI TIếP NHIệM.

NGUYÊN LÝ 7: QUảN LÝ TRựC QUAN Để KHÔNG CÓ TRụC TRặC NÀO Bị CHE KHUấT.

• DÙNG NHữNG CHỉ DẫN HÌNH ảNH ĐƠN GIảN Để GIÚP NHÂN VIÊN NHậN BIếT NGAY TÌNH TRạNG BÌNH THƯờNG HAY SAI CHệCH.

• TRÁNH Sử DụNG MÀN HÌNH VI TÍNH NếU NÓ LÀM CÔNG NHÂN MấT TậP TRUNG TạI NƠI LÀM VIệC.

• THIếT Kế NHữNG Hệ THốNG BảNG BIểU GIảN ĐƠN TạI NƠI SảN XUấT, Để Hỗ TRợ LUồNG MộT SảN PHẩM VÀ Hệ THốNG KÉO.

• RÚT NGắN BảN BÁO CÁO XUốNG CÒN MộT TRANG GIấY NếU CÓ THể, THậM CHÍ VớI CÁC QUYếT ĐịNH TÀI CHÍNH QUAN TRọNG NHấT.

NGUYÊN LÝ 8: CHỉ ÁP DụNG CÁC CÔNG NGHệ TIN CậY, ĐÃ ĐƯợC KIểM CHứNG TOÀN DIệN, Để PHụC Vụ CHO CÁC QUY TRÌNH VÀ CON NGƯờI CủA CÔNG TY.

• DÙNG CÔNG NGHệ Để Hỗ TRợ CHứ KHÔNG PHảI THAY Thế CON NGƯờI. THƯờNG LÀ NÊN THIếT LậP MộT QUY TRÌNH THủ CÔNG TRƯớC KHI THÊM CÔNG NGHệ VÀO Để Hỗ TRợ QUY TRÌNH ĐÓ.

• CÔNG NGHệ MớI THƯờNG KHÔNG ĐÁNG TIN CậY VÀ KHÓ TIÊU CHUẩN HÓA NÊN VÌ VậY CÓ THể TạO RA NGUY CƠ CHO CÁC LUồNG SảN PHẩM. MộT CÔNG NGHệ ĐÃ ĐƯợC CHứNG THựC CÓ HIệU QUả THƯờNG VẫN TốT HƠN MộT CÔNG NGHệ MớI MÀ CHƯA ĐƯợC THử NGHIệM.

• TIếN HÀNH THử NGHIệM THựC Tế TRƯớC KHI ÁP DụNG CÔNG NGHệ MớI VÀO CÁC QUÁ TRÌNH KINH DOANH, Hệ THốNG SảN XUấT HOặC CÁC SảN PHẩM.

• GạT Bỏ HOặC TINH CHỉNH NHữNG CÔNG NGHệ NÀO XUNG ĐộT VớI VĂN HÓA DOANH NGHIệP CủA BạN CŨNG NHƯ NHữNG CÔNG NGHệ CÓ THể LÀM GIÁN ĐOạN Sự ổ ĐịNH, TIN CậY VÀ KHả NĂNG LƯờNG TRƯớC.

• TUY VậY, HÃY KHUYếN KHÍCH NHÂN VIÊN CủA BạN XEM XÉT ĐếN CÁC CÔNG NGHệ MớI KHI TÌM CÁCH TIếP CậN MớI Mẻ TRONG CÔNG VIệC. NHANH CHÓNG TRIểN KHAI MộT CÔNG NGHệ MớI NếU NÓ ĐÃ ĐƯợC NGHIÊN CứU Kỹ LƯỡNG QUA NHữNG LầN CHạY THử MÀ CÓ THể CảI TIếN LUồNG SảN PHẩM TạI CÁC QUY TRÌNH.

MụC III: GIA TĂNG GIÁ TRị CHO Tổ CHứC BằNG CÁCH PHÁT TRIểN CON NGƯờI VÀ ĐốI TÁC

NGUYÊN LÝ 9: PHÁT TRIểN NHữNG NHÀ LÃNH ĐạO, NGƯờI HIểU THấU ĐÁO CÔNG VIệC, SốNG CÙNG TRIếT LÝ VÀ TRUYềN ĐạT LạI CHO NGƯờI KHÁC.

• PHÁT TRIểN NHữNG NHÀ LÃNH ĐạO Từ BÊN TRONG Tổ CHứC, HƠN LÀ THUÊ Từ BÊN NGOÀI.

• KHÔNG NÊN XEM CÔNG VIệC CủA NHÀ LÃNH ĐạO CHỉ ĐƠN GIảN LÀ HOÀN THÀNH MụC TIÊU VÀ CÓ CÁC Kỹ NĂNG GIỏI TRONG QUảN LÝ CON NGƯờI. NHÀ LÃNH ĐạO PHảI LÀ HÌNH MẫU CHO TRIếT LÝ VÀ CÁCH THứC KINH DOANH CủA CÔNG TY.

• MộT NHÀ LÃNH ĐạO GIỏI PHảI LÀ MộT NGƯờI AM TƯờNG NGHIệP Vụ ĐếN TừNG CHI TIếT Để CÓ THể LÀ NGƯờI THầY TốT NHấT KHI TRUYềN ĐạT VĂN HÓA CÔNG TY.

NGUYÊN LÝ 10: PHÁT TRIểN CÁC CÁ NHÂN VÀ TậP THể XUấT SắC CÓ THể TUÂN THủ TRIếT LÝ CủA CÔNG TY.

• TạO DựNG MộT NềN VĂN HÓA MạNH VÀ ổN ĐịNH MƠI MÀ CÁC GIÁ TRị VÀ NIềM TIN CủA DOANH NGHIệP ĐƯợC CHIA Sẻ VÀ PHÁT TÁN RộNG RÃI TRONG NHIềU NĂM.

• ĐÀO TạO NÊN NHữNG CÁ NHÂN VÀ TậP THể XUấT CHÚNG CÓ THể HÀNH ĐộNG TRONG KHUÔN KHổ VĂN HÓA CÔNG TY NHằM TạO RA NHữNG KếT QUả VƯợT TRộI. HÃY HÀNH ĐộNG CậT LựC Để KHÔNG NGừNG CủNG Cố VĂN HÓA DOANH NGHIệP.

• Sử DụNG CÁC NHÓM LÀM VIệC LIÊN CHứC NĂNG Để CảI THIệN CHấT LƯợNG VÀ NĂNG SUấT ĐồNG THờI CảI TIếN CHUỗI GIÁ TRị BằNG CÁCH GIảI QUYếT NHữNG KHÓ KHĂN Về Kỹ THUậT. Sự PHÂN QUYềN Sẽ Tự NHIÊN ĐếN KHI NGƯờI TA ĐƯợC QUYềN Sử DụNG CÁC CÔNG Cụ CủA CÔNG TY Để CảI TIếN DOANH NGHIệP.

• LIÊN TụC Nỗ LựC HUấN LUYệN MọI CÁ NHÂN CÁCH THứC LÀM VIệC TậP THể VÌ NHữNG MụC TIÊU CHUNG. TINH THầN ĐồNG ĐộI LÀ CÁI PHảI HọC MớI BIếT.

NGUYÊN LÝ 11: TÔN TRọNG MạNG LƯớI ĐốI TÁC VÀ CÁC NHÀ CUNG CấP BằNG CÁCH THử THÁCH Họ VÀ GIÚP Họ CảI TIếN.

• THử THÁCH CÁC ĐốI TÁC BÊN NGOÀI Để Họ PHÁT TRIểN. ĐIềU NÀY CHứNG Tỏ BạN ĐÁNH GIÁ CAO Họ.

• HÃY ĐặT RA CÁC MụC TIÊU CÓ TÍNH THử THÁCH VÀ Hỗ TRợ ĐốI TÁC CủA BạN ĐạT ĐƯợC NHữNG MụC TIÊU ĐÓ.

MụC IV. GIảI QUYếT LIÊN TụC VấN Đề GốC Rễ ĐịNH HƯớNG HọC HỏI TRONG Tổ CHứC.

NGUYÊN LÝ 12: ĐÍCH THÂN ĐI ĐếN VÀ XEM XÉT HIệN TRƯờNG Để HIểU TƯờNG TậN TÌNH HÌNH (GENCHI GENBUTSU).

• GIải QUYếT CÁC TRụC TRặC VÀ Cải THIệN QUY TRÌNH BằNG CÁCH ĐI ĐếN NGUồN GốC CủA VấN Đề, ĐÍCH THÂN QUAN SÁT VÀ KIểM TRA Dữ LIệU HƠN LÀ NGồI ĐƯA RA CÁC GIả THIếT DựA TRÊN NHữNG GÌ MÀ NGƯờI KHÁC HAY MÁY TÍNH CUNG CấP CHO BạN.

• SUY NGHĨ VÀ PHÁT BIểU DựA TRÊN Dữ LIệU ĐƯợC BảN THÂN BạN KIểM CHứNG.

• THậM CHÍ CấP LÃNH ĐạO ĐIềU HÀNH CAO CấP CŨNG NÊN ĐÍCH THÂN ĐI XEM XÉT VấN Đề, Để CÓ THể CÓ CÁI NHÌN SÂU SÁT HƠN LÀ Bề MặT CủA TÌNH HUốNG.

NGUYÊN LÝ 13: RA QUYếT ĐịNH KHÔNG VộI VÃ THÔNG QUA Sự ĐồNG THUậN VÀ XEM XÉT Kỹ LƯợNG MọI KHả NĂNG, RồI NHANH CHÓNG THựC HIệN (NGUYÊN TắC NEMAWASHI).

• KHÔNG NÊN CHỉ CHọN MộT HƯớNG GIảI QUYếT VÀ ĐI THEO CON ĐƯờNG ĐÓ KHI BạN CHƯA XEM XÉT HếT MọI KHả NĂNG CÓ THể. KHI ĐÃ CHọN ĐƯợC HƯớNG ĐI RồI THÌ NHANH CHÓNG NHƯNG THậN TRọNG THựC HIệN NÓ.

• NEMAWASHI LÀ MộT QUY TRÌNH THảO LUậN VấN Đề CÙNG CÁC GIảI PHÁP KHả DĨ VớI TấT Cả CÁC BÊN CÓ LIÊN QUAN, NHằM THU THậP CÁC Ý KIếN CủA Họ VÀ ĐI ĐếN MộT Sự THốNG NHấT Về HƯớNG GIảI QUYếT. QUY TRÌNH ĐộNG THUậN NÀY, TUY MấT THờI GIAN NHƯNG GIÚP TA Mở RộNG KHả NĂNG TÌM KIếM CÁC GIảI PHÁP VÀ MộT KHI RA ĐƯợC QUYếT ĐịNH THÌ MọI NGƯờI ĐềU ĐƯợC CHUẩN Bị Để NHANH CHÓNG TRIểN KHAI.

NGUYÊN LÝ 14: TRở THÀNH MộT Tổ CHứC BIếT HọC HỏI BằNG VIệC KHÔNG NGừNG Tự PHÊ BÌNH (HANSEI) VÀ CảI TIếN LIÊN TụC (KAIZEN)

• MộT KHI BạN ĐÃ CÓ ĐƯợC MộT QUY TRÌNH ổN ĐịNH, HÃY DÙNG NHữNG CÔNG Cụ CảI TIếN LIÊN TụC Để XÁC ĐịNH NGUYÊN NHÂN GốC CủA TÌNH TRạNG THIếU HIệU QUả VÀ ÁP DụNG NHữNG BIệN PHÁP ĐốI PHÓ HữU HIệU.

• HÃY THIếT LậP NHữNG QUY TRÌNH HầU NHƯ KHÔNG CầN Sự TồN KHO. ĐIềU NÀY Sẽ GIÚP MọI NGƯờI THấY Lộ RÕ NHữNG KHOảNG THờI GIAN VÀ

NGUồN LựC LÃNG PHÍ. MộT KHI CHÚNG ĐÃ Lộ RÕ, YÊU CầU NHÂN VIÊN Sử DụNG CảI TIếN LIÊN TụC Để LOạI Bỏ.

• CủNG Cố VốN HIểU BIếT CủA DOANH NGHIệP BằNG CÁCH PHÁT TRIểN NHÂN Sự BềN VữNG, THĂNG TIếN CHậM RÃI BÊN CạNH MộT CƠ CHế Kế THừA THậN TRọNG.

• Sử DụNG PHảN TỉNH (HANSEI) TạI NHữNG GIAI ĐOạN THEN CHốT VÀ SAU KHI BạN HOÀN TấT MộT Dự ÁN Để THOảI MÁI NHậN ĐịNH NHữNG THIếU SÓT CủA Dự ÁN. PHÁT TRIểN NHữNG BIệN PHÁP ĐốI PHÓ Để TRÁNH LậP LạI NHữNG SAI SÓT ĐÓ.

• HọC TậP THÔNG QUA VIệC TIÊU CHUẩN HÓA NHữNG THÓI QUEN LÀM VIệC TốT NHấT, THAY VÌ Cứ PHảI THAY ĐổI CUNG CÁCH LÀM VIệC QUA MỗI Dự ÁN MớI VÀ VớI MỗI NHÀ QUảN LÝ MớI.

Bạn hoàn toàn có thể sử dụng nhiều công cụ của TPS đồng thời lựa chọn theo đuổi chỉ một vài nguyên lý của Phương thức Toyota. Kết quả là bạn sẽ cải thiện được một vài chỉ số kinh doanh trong ngắn hạn mà trước đây bạn chưa đạt được. Mặt khác, một tổ chức áp dụng toàn bộ những nguyên tắc của Phương thức Toyota cũng có nghĩa là theo đuổi con đường của TPS và đang trên đường đạt tới một lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Qua những khóa học mà tôi huấn luyện về sản xuất tinh gọn, người ta thường đưa ra một câu hỏi chung là làm thế nào để áp dụng TPS cho doanh nghiệp của chúng tôi? Chúng tôi không sản xuất xe hơi hàng loạt, chúng tôi chỉ chế tạo sản phẩm với số lượng thấp, những sản phẩm chuyên biệt hoặc chúng tôi lại là một doanh nghiệp dịch vụ, nên TPS có thể không áp dụng được cho công ty chúng tôi. Những câu hỏi kiểu này cho thấy họ đã hiểu nhầm quan điểm ở đây. Sự tinh gọn không phải là việc bắt chước những công cụ của Toyota cho một quá trình sản xuất cụ thể nào đó. Tinh gọn là nói về việc phát triển những nguyên tắc hợp lý cho doanh nghiệp của bạn rồi cần mẫn thực hiện chúng nhằm có được hiệu năng cao để tiếp tục gia tăng giá trị cho khách hàng và cộng đồng. Điều này, lẽ dĩ nhiên, có nghĩa là lợi thế cạnh tranh và mang lại lợi nhuận. Những nguyên lý của Toyota là một điểm khởi đầu tuyệt diệu mà công ty Toyota thực thi những nguyên lý này vượt khỏi những dây chuyền sản xuất hàng loạt của họ. Chẳng hạn, chúng ta sẽ thấy trong chương tới đây cách thức mà những nguyên lý này được áp dụng cho những tổ chức dịch vụ chuyên thiết kế những sản phẩm của Toyota.

CHƯƠNG 5. Phương thức Toyota trong thực tiễn: Tổng quan về sự phát triển "không thỏa hiệp" của nhãn hiệu Lexus

Ngay cả khi mục tiêu có vẻ như khó mà đạt được, người ta vẫn có thể giúp mọi người trở nên hăng hái cùng nhau đương đầu với thử thách nếu biết tìm cách giải thích và nhấn mạnh sự cấp thiết của mục tiêu phải hướng đến.

ICHIRO SUZUKI

Kỹ sư trưởng của dự án chiếc Lexus đầu tiên

Toyota được coi là một công ty rất bảo thủ. Lần đầu tiên nghe được nhận xét ấy vào năm 1983, tôi đã rất ngạc nhiên. Chính bởi nghĩ rằng Toyota là một công ty luôn đổi mới nên tôi đã tới đây để được tận mắt chứng kiến thực tiễn đổi mới tại một công ty đang thống lĩnh ngành công nghiệp ô tô thế giới. Thế nhưng khi nghe tôi nói vậy, người Nhật đã cười và cho biết rằng Toyota rất bảo thủ, thậm chí còn hơn cả mức độ trung bình của người Nhật Bản khi đó. Khi đó tôi đã tự hỏi "bảo thủ" trong trường hợp này mang nghĩa thế nào đây? Thực tế là bảo thủ trong chính sách, bảo thủ về phong cách, bảo thủ về tài chính, bảo thủ về thay đổi phương thức. Sự bảo thủ ấy phần lớn xuất phát từ Phương thức Toyota và giúp nó duy trì tính năng xuất sắc của mình.

Trọng tâm của Phương thức Toyota là sự đổi mới không bao giờ tự thoả mãn và luôn đi trước một bước so với xu hướng trên thị trường. Có nhiều mức độ đổi mới, từ những thay đổi nhỏ tại nhà máy do công nhân thực hiện tới những bước đột phá căn bản trong công nghệ sản xuất và kỹ thuật vận tải. Hoàn toàn đúng khi phải nói thêm rằng khâu phát triển sản phẩm hàng ngày tại các trung tâm nghiên cứu vận tải của Toyota đang tạo ra các cải tiến liên tục từ mẫu xe này tới mẫu xe khác. Tuy nhiên cái hay của Phương thức Toyota là nó cho phép công ty này đột phá theo định kỳ từ khuôn mẫu truyền thống và phát triển một mẫu xe mới với cách tiếp cận mới mẻ. Đó là những thời điểm quyết định của công ty.

Tất cả các kỹ sư mà tôi phỏng vấn cho nội dung cuốn sách này đều đồng ý rằng hai trong số những ví dụ tốt nhất về thực tiễn của Phương thức Toyota là các bước đột phá Lexus và Prius đã đánh bóng lại hình ảnh của công ty.

Hai chương tiếp theo sẽ nói về các bước đột phá này, dạo đầu cho các nguyên lý của Phương thức Toyota.

Lexus: Mẫu xe mới, một bộ phận mới do người được coi là Michael Jordan của đội ngũ kỹ sư trưởng đảm nhận

Yukiyasu Togo từng là Giám đốc phụ trách bộ phận bán hàng của Toyota tại Nam California, Mỹ. Bạn bè và đồng sự của ông cũng đều là những người thành đạt. Tuy nhiên, việc làm Togo phiền lòng là nhiều người trong số họ chọn mua xe Mercedes và BMW thay vì Toyota. Ông không chấp nhận sản phẩm của mình bị coi là xe hạng hai. Sản xuất các mẫu xe có chất lượng tốt, hiệu suất nguyên liệu cao, giá thành hợp lý là bước đi đúng đắn. Thế nhưng Togo thấy không có lý do gì mà Toyota lại không sản xuất các loại xe hạng sang để cạnh tranh với các hãng xe tốt nhất thế giới. "Có lẽ những gì chúng ta cần là một chiếc xe hạng sang để tạo ra hình ảnh mới, một chiếc xe chất lượng cao, thậm chí có thể vượt trội hơn cả Mercedes-Benz" (trích trong Reingold, 1999).

Để làm được việc đó, Togo thấy rằng Toyota cần có một kênh bán hàng mới cùng một cái tên khác lạ. Lúc đầu khi trình bày ý tưởng này với ban giám đốc, ông vấp phải sự phản đối bởi điều này không thường xảy ra ở Toyota. Hầu hết những thành công trước đó của Toyota đều xuất phát từ sự cải tiến không ngừng năm này qua năm khác, một phần do đầu óc thủ cựu. Sản xuất một mẫu xe hạng sang đồng nghĩa với việc vượt ra khỏi khuôn mẫu cơ bản của những chiếc xe Nhật vững chắc và đáng tin cậy để tuyên chiến với các ông vua xe hơi phương Tây. Việc phát triển một mẫu xe hơi sang trọng cũng đòi hỏi phải phát triển một công nghệ mới song song với một thương hiệu mới: một công ty xe hơi trong lòng một công ty xe hơi. Tuy nhiên, sau các cuộc tranh luận, người ta thấy rõ ràng rằng Toyota không thể tồn tại nếu cứ mải miết đi sau xu hướng thị trường. Ý tưởng về Lexus từ đó bắt đầu được hình thành.

Nhiệm vụ vô cùng quan trọng ấy không thể được giao phó cho bất cứ ai. Người đảm trách lần này là Ichiro Suzuki, một trong những kỹ sư trưởng giỏi và được kính trọng bậc nhất trong lịch sử Toyota, người được nói đến như một Michael Jordan (cầu thủ bóng rổ nổi tiếng Mỹ, đội trưởng đội Chicago Bulls - ND) của các kỹ sư trưởng, một huyền thoại của công ty. Trích dẫn lời của ông trong chương này được lấy từ buổi phỏng vấn tôi thực hiện tháng 4/2002, tại Trung tâm Kỹ thuật Toyota ở Ann Arbor, Michigan, chỉ vài tháng sau khi ông nghỉ hưu. Toyota đã mời ông trở lại làm

việc với vị trí Kỹ sư Cố vấn Thường trực. Nói chung, nhiệm vụ cuối cùng của ông là việc hướng dẫn lớp trẻ làm thế nào để trở thành một kỹ sư xuất sắc tại Toyota (Nguyên lý 9: Phát triển những nhà lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý và truyền đạt lại cho người khác).

Lắng nghe khách hàng và so chuẩn cạnh tranh

Xây dựng một ý tưởng với các mục tiêu liên quan có thể tạo ra hoặc phá vỡ một chương trình phát triển mẫu xe mới. Nếu ý tưởng không được suy nghĩ thấu đáo, không xác định đúng thị trường và cách thức để đưa sản phẩm vào thị trường thì cho dù chương trình có được thực hiện tốt đến đâu cũng không mang lại kết quả tốt. Khi phát triển một sản phẩm mới, hiệu năng (efficiency) không giống như hiệu quả (effectiveness). Hiệu quả thường được đánh giá ở giai đoạn cuối cùng dựa trên đánh giá và dữ liệu định tính hơn là trên khoa học chính xác và phân tích kỹ thuật. Trong thuật ngữ của Phương thức Toyota, tại quá trình ra quyết định (Nguyên lý 13: Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện) tức là suy nghĩ thấu đáo về những cái được và không được của tất cả các giải pháp có thể, dựa trên thực tế trước khi lựa chọn lối đi đúng. Dự án xe Lexus bắt đầu với việc đánh giá toàn bộ các mục tiêu của chiếc xe do các kỹ sư dầy dạn kinh nghiệm đảm nhiệm. Để thiết lập mục tiêu, Suzuki đã thận trọng xem xét tình hình cạnh tranh trên thị trường.

Suzuki bắt đầu với các cuộc phỏng vấn hai nhóm trọng tâm, mỗi nhóm khoảng mười hai người, tại một khách sạn thuộc hệ thống Marriot ở Long Island, Mỹ. Những người trong nhóm được sắp xếp theo loại xe mà họ sở hữu. Ví dụ, trong nhóm A có bốn người sở hữu xe Audi 5000, một người sở hữu xe BMW 528E, hai người sở hữu xe Benz 190E và ba người sở hữu xe Volvo 740/760. Nhóm B cũng có tỷ lệ gần giống như vậy. Suziki sắp xếp các lý do quyết định mua và không mua của các chủ xe cũng như hình dung của họ về các loại xe khác nhau. Sau đó, ông giản lược các kết quả thu được trong một số bảng biểu, tổng kết một cách định tính dựa trên các yếu tố xúc cảm hơn là các tính toán khoa học (xem Hình 5-1 và 5-2).

	Lý do mua xe	Lý do từ chối khi so với xe của các hãng khác
Benz	Chất lượng, đáng tiền, trông chắc chắn	Quá nhỏ, kiểu dáng không thu hút bằng (so với BMW)
BMW	Kiểu dáng, dễ điều khiển, nhiều chức năng	Có đầy ngoài đường
Audi	Kiểu dáng, rộng rãi, giá phải chăng	Chất lượng kém, dịch vụ kém
Volvo	An toàn, đáng tin cậy, chất lượng, chắc chắn	Kiểu dáng vuông vức quá
Jaguar	Kiểu dáng bắt mắt nhất	Chất lượng kém, nội thất nhỏ

Hình 5-1. Lý do mua và không mua các loại xe sang trọng (thập kỷ 1980)

Châu Âu	Chất lượng, đáng tiền, chắc chắn
Châu Mỹ (chiếc Cadillac)	Nhiều "đồ chơi" thú vị, chất lượng kém, to, cường điệu, ghế ngồi trên bánh lái (dễ dằn xóc), sau 6 tháng bắt đầu xuống cấp
Nhật Bản (Nissan Maxima)	Quá nhỏ, không tiếng tăm, chật hẹp, không phải là thương hiệu thành công (Acura = chiếc Honda chất lượng, chiếc Accord rộng rãi)

Hình 5-2. Hình ảnh các xe sang trọng của châu Âu, Mỹ và Nhật (thập kỷ 80)

Hình 5-1 thể hiện các lý do quyết định mua và không mua. Không có gì đáng ngạc nhiên. Tuy nhiên cần phải nói thêm rằng bảng tổng kết này đã trình bày ngắn gọn những gì mà nhiều người trong chúng ta đã nghĩ hay thậm chí cảm nhận về các loại xe khác nhau vào giữa thập kỷ 1980. Nội dung của nó vô cùng súc tích. Đây là một phần của phong cách kiểm soát trực quan của Toyota, thể hiện trong Nguyên lý 7 - Quản lý trực quan để không có trục trặc nào bị che khuất. Trong bảng tổng kết của mình, Suzuki đã cố gắng truyền đạt một cách tối đa trên một trang giấy để người đọc có thể đọc qua về các điểm quan trọng nhất trong việc ra quyết định.

Hình 5-2 tương tự cũng tổng kết các hình dung trong phạm vi lớn hơn liên quan tới các xe hạng sang của châu Âu, Mỹ và Nhật Bản. Yếu tố đầu tiên mà các nhóm tập trung vào là hình tượng và sự nổi tiếng của hình ảnh. Mercedes-Benz được gắn với hình tượng và thành công nhiều nhất. Các mẫu xe Nhật Bản thì ngược lại. Rõ ràng, nhiệm vụ của Suzuki khi ấy là phải xoá bỏ quan niệm coi các mẫu xe Nhật là tiện dụng, hiệu quả, đáng tin cậy nhưng không sang trọng.

Các yếu tố quan trọng tác động tới một người mua xe Mercedes được xếp theo thứ tự giảm dần như sau:

1. Hình tượng và sự nổi tiếng của hình ảnh;

2. Chất lượng cao;

3. Giữ được giá khi bán lại;

4. Công năng (ví dụ: điều khiển, tay lái, công suất…);

5. Độ an toàn.

Hơn tất cả các thông tin khác thu thập được, trật tự sắp xếp này đã gây sốc bởi Suziki từng quan niệm chiếc xe là một phương tiện chuyên chở chứ không phải đồ trang sức. Khi nghe mọi người nói về Mercedes-Benz, hình tượng và tiếng tăm được đặt lên hàng đầu, trong khi công năng, thực tế là yếu tố cơ bản của một chiếc xe, lại bị đẩy xuống hàng thứ tư. Có lẽ do khuynh hướng kỹ thuật vốn có, Suzuki không chấp nhận cách mà người ta chọn xe Mercedes-Bez dựa trên hình tượng chứ không phải dựa trên công năng. Trước hết, đó là một chiếc xe, không phải là một vật trưng bày. Ông nói:

Chiếc xe không phải là một vật để đặt vào đâu đó mà là vật để di chuyển đi đâu đó. Vì vậy tôi muốn tạo dựng một chiếc xe có thể đánh bại Mercedes-Benz thông qua chức năng cơ bản nhất: lái xe.

Suzuki tự hỏi có một sản phẩm chất lượng cao nghĩa là gì? Phải chăng có nghĩa là một chiếc xe sang trọng chất lượng cao? Có thể đưa những gì vào chiếc xe để người chủ xe cảm thấy mình là người giàu có, xét về mặt tinh thần. Bên cạnh đó, cần đưa thêm những gì để nhiều năm sau, người chủ càng ngày càng gắn bó với chiếc xe? Như vậy, hai yếu tố mà người chủ xe trong trường hợp này cảm thấy quan trọng nhất, theo thứ tự, là tính năng vượt trội cùng với kiểu dáng tao nhã, vốn không phải là thế mạnh của Toyota. Ở góc độ thời trang, Mercedes-Benz có các mẫu xe mang phong cách lạnh. Suzuki quyết định mẫu xe mới của Toyota phải mang lại sự ấm cúng đầy tính nhân bản, đẹp, tao nhã và tinh tế. Ông cho rằng nếu Toyota có thể tạo ra được mẫu xe có tính năng không phải chỉ tốt hơn một chút mà là tốt hơn nhiều xe Benz thì cùng với việc cải thiện phong cách thiết kế, họ sẽ có thể thay đổi hình ảnh của mình và đủ khả năng cạnh tranh.

Tuy nhiên, việc đem lại sự ấm cúng nhân bản và việc đưa vào các tính năng đặc biệt dường như có vẻ hơi mâu thuẫn bởi khi tập trung vào tính năng của xe, ta có thể phải hy sinh các đặc điểm mang tính nhân bản. Chưa có nhiều thử nghiệm trong việc duy trì cả hai tính chất trên cùng một lúc vì nó hàm chứa nhiều rủi ro. Điều mà Suzuki tìm kiếm là làm thế nào hợp nhất hai tính chất ấy thành một. Điều này đòi hỏi các quyết định về thiết kế và kỹ

thuật ở cấp bậc cao hơn. Vì vậy ông đã phát triển các mục tiêu lượng hoá cho mẫu xe với các suy nghĩ đó trong đầu.

Hình 5-3. Các mục tiêu cho mẫu xe Lexus

Hình 5-3 tổng kết các mục tiêu mà Suzuki đề ra cho mẫu xe Lexus so với BMW và Mercedes, các đối thủ cạnh tranh chính, dựa trên giả thuyết Lexus có đủ khả năng. Khi ông trình bày với các kỹ sư của Toyota, họ đã cười và cho rằng điều này là không thể thực hiện.

Vì thế ông đã suy nghĩ thêm, sau đó tách riêng các thành phần khác nhau.

Tạo ra một chiếc xe có tốc độ cao cũng thích hợp với việc giảm sức cản không khí. Khi xe đạt đến tốc độ 250 km/h, sức cản không khí có thể bằng hoặc hơn 95%. Vì vậy, càng có khả năng giảm hệ số này, xe càng có thể đạt tốc độ cao hơn. Có thể thấy hai mục tiêu này rất phù hợp với nhau. Tương tự như vậy, cải thiện khả năng tiết kiệm nhiên liệu cũng rất phù hợp với mục tiêu giảm khối lượng chiếc xe. Tuy nhiên, khi đó Toyota chưa biết phải làm gì với tiếng ồn của xe vì để giảm được tiếng ồn tới một mức nào đó thì khối lượng xe lại tăng lên. Do vậy, Suzuki cho rằng phải thực hiện theo một nguyên tắc hoạt động mới. Với nguyên tắc này, Toyota sẽ không tìm cách cản tiếng ồn mà sẽ cố gắng giảm nguồn gây ồn bằng những động cơ chạy êm hơn.

Suzuki giải thích rằng cơ cấu lắp thêm (làm tăng khối lượng xe) để cản tiếng ồn chỉ có thể giải quyết được bề mặt vấn đề. Căn nguyên của tiếng ồn và độ rung xuất phát từ động cơ xe. Một trong các kỹ thuật của kaizen (Nguyên lý 14 - Cải tiến liên tục) là đặt câu hỏi năm lần vì sao có vấn đề nảy sinh. Mỗi câu hỏi “vì sao” ấy sẽ giúp tiến sâu thêm 1 bước cho tới nguyên nhân gốc rễ. Sau khi hiểu được căn nguyên và xác định các biện pháp đối phó với tiếng ồn, Suzuki cho rằng mình có thể triệt tiêu vấn đề về tiếng ồn động cơ mà không phải sử dụng biện pháp bề mặt làm tăng khối lượng chiếc xe. Ông xây dựng một bảng cân đối tỷ trọng các yếu tố (trade-offs), trong đó ông muốn có A và cả B, có C và cả D. Ví dụ, ông muốn tăng khả năng điều khiển và cân bằng ở tốc độ cao cùng với việc tăng sự thoải mái khi lái xe. Tất cả các yếu tố này được tổng kết tại Hình 5-4 trong tập hợp các mục tiêu không thoả hiệp, đưa đến hai mục tiêu dẫn đường của chương trình Lexus.

• Giảm tiếng ồn và độ rung, thực hiện gắt gao ngay từ đầu (hơn là áp dụng các biện pháp giải quyết việc "đã rồi" (after-the-fact).

• Duy trì nguyên tắc "cả A và B", cân bằng mà không thoả hiệp với việc phải đánh đổi yếu tố này với yếu tố khác (trade-offs) như trong thiết kế xe truyền thống.

Mục tiêu thứ nhất, cuối cùng, hóa ra lại phụ thuộc rất lớn vào độ chính xác của linh kiện, hay nói cách khác là độ chính xác trong sản xuất linh kiện.

Đạt được các mục tiêu không thoả hiệp

Vì sự thành công của Lexus phụ thuộc rất lớn vào việc đạt được các mục tiêu mang tính đột phá này và vào kỹ thuật sản xuất, Suzuki đã đưa ra một loạt yêu cầu cho các kỹ sư sản xuất động cơ, nghiêm ngặt đến nỗi đã làm họ rất nản lòng. Luận điểm đầu tiên mà họ đưa ra là không thể làm được linh kiện chính xác hơn độ chính xác cho phép của các thiết bị đang sử dụng. Khi đó, Toyota đang sở hữu các thiết bị chính xác nhất thế giới trong sản xuất linh kiện xe hơi (như các máy đúc tay quay hay xi lanh... cực chính xác). Thế là Suzuki nói rằng: "Được rồi, tôi hiểu luận điểm của các anh". Thế nhưng nếu gạt bỏ đi các mục tiêu đột phá ấy tức là phải từ biệt chiếc xe trong mơ mà ông theo đuổi. Vì vậy, Suzuki đã đề nghị cấp trên giúp đỡ và đã yêu cầu thành lập được một Hội đồng Chỉ dẫn Chất lượng (Flagship Quality Committee).

Hội đồng này bao gồm các giám đốc điều hành của ba bộ phận: nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật sản xuất, nhà máy sản xuất. Người phụ trách kỹ thuật sản xuất lúc đó là Akira Takahashi. Ông nói với Suzuki: "Hãy xem, Toyota hiện đang tạo ra các sản phẩm có chất lượng siêu việt. Việc đưa vào thêm các thiết bị chính xác để đạt được các tiêu chuẩn mà anh đưa ra là không thể. Thật buồn cười. Anh đòi hỏi quá đáng quá". Không bỏ cuộc, Suzuki nói: "Vâng, để tôi nói cho anh nghe. Hãy cố làm được một động cơ hoặc một bộ truyền có tính chính xác cao như vậy. Và nếu như chúng ta không thể làm được, tôi sẽ tự xin thôi việc."

Takahashi đã đồng ý rằng ông sẽ làm mọi thứ miễn là nó không bắt buộc phải được sản xuất trong dây chuyền. Ông thiết lập một nhóm gồm các kỹ sư giỏi nhất và bắt đầu phát triển một động cơ theo các chỉ định chặt chẽ của Suzuki. Khi động cơ sản xuất bằng tay này được đem ra thử nghiệm trên một chiếc xe thật, nó đã đạt được kết quả đáng kể trong việc giảm độ

rung và tiết kiệm nhiêu liệu. Toàn bộ nhóm kỹ sư thiết kế đã rất phấn chấn và lập tức nghiên cứu phương thức áp dụng vào sản xuất trên dây chuyền. Khi làm việc với Takahashi, đề nghị cấp trên giúp đỡ và thành lập Hội đồng Chỉ dẫn Chất lượng, Suzuki đã áp dụng thông minh Nguyên lý 13: Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện (Nguyên tắc Nemawashi). Phần nemawashi của nguyên tắc này là dành thời gian để có được sự đồng lòng nhất trí từ trên xuống dưới trong tổ chức. Khi đề nghị các kỹ sư thiết kế một động cơ thực sự, Suzuki đã sử dụng hiện địa hiện vật (Nguyên lý 12: Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình - Genchi Genbutsu). Trong trường hợp này, ông đã chọn làm việc trực tiếp trên một động cơ thực sự chứ không suy đoán tính khả thi dựa trên các luận điểm lý thuyết.

Như Suzuki đã giải thích:

“Mọi người trong mỗi bộ phận - nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật sản xuất... - đều chờ đợi quyết định của cấp trên để biết phải làm gì. Vì vậy, một khi tôi có được ông Takahashi của bộ phận kỹ thuật sản xuất bên cạnh thì mọi việc đương nhiên sẽ trở nên dễ dàng hơn. Mặc dù có nhiều khó khăn và trở ngại khi thực hiện nhưng cứ mỗi lần có vấn đề gì, tôi đều áp dụng nguyên tắc không thoả hiệp, nhắc lại hàng nghìn lần để tìm cách giải quyết tận gốc rễ. Kết quả cuối cùng không chỉ có được từ nỗ lực của một mình tôi mà là từ tất cả những người từng phản bác tôi trong quá trình thực hiện nhưng cuối cùng đều tập trung lại và đạt được tất cả những mục tiêu mà tôi đưa ra ban đầu.”

Một trong những thành công then chốt về kỹ thuật là việc giảm tiếng ồn do gió tạo ra. Các kỹ sư đã gắn rất nhiều micro siêu nhỏ trên mô hình rồi kiểm tra xem có đạt được mức giảm ồn cần thiết không. Khó khăn ở đây là phải cân bằng hai yếu tố khí động học và kiểu dáng. Để chiếc xe có kiểu dáng nhã nhặn, yếu tố khí động học thường không được tối ưu. Ngược lại, để ứng dụng hiệu quả lý thuyết khí động học thì việc thiết kế kiểu dáng cho xe lại gặp khó khăn. Các nhà thiết kế đưa ra các kiểu dáng mới với mục tiêu tạo sự khác biệt và trang nhã cho xe. Tuy nhiên chưa có mẫu nào được kiểm tra khí động học một cách chặt chẽ.

Cách tiếp cận của Suzuki trong trường hợp này, cũng giống như trường hợp động cơ xe, là tìm kiếm những kỹ sư xuất sắc nhất, thử thách họ bằng mục tiêu đề ra và yêu cầu thực hiện trên sản phẩm thực hơn là chỉ phân tích và

lý thuyết hoá. Ông đã chọn một được một kỹ sư rất giỏi về khí động học, trao cho anh ta một mẫu xe và đề nghị thay đổi mẫu xe cho đến khi đạt được các kết quả khí động học chính xác. Người kỹ sư quyết định tự tháo gỡ và điều chỉnh mẫu xe, công việc đúng ra là của một nhà thiết kế mẫu, đòi hỏi phải làm đi làm lại và trao đổi trực tiếp với nhà thiết kế. Người kỹ sư thêm chỗ này, bớt chỗ kia và cuối cùng cho ra một mẫu xe phù hợp với yêu cầu đề ra về khí động học. Thế nhưng mẫu xe trông xấu một cách tồi tệ. Anh đã bỏ mất tất cả các yếu tố kiểu dáng mà nhà thiết kế dày công tạo dựng. Tuy nhiên, sau quá trình mày mò đó, anh đã hiểu được các đặc điểm khí động học nhanh và sâu hơn rất nhiều so với việc đưa ra các chỉ dẫn cho nhà thiết kế và chờ đợi các mẫu xe mới để kiểm tra. Thông qua những kinh nghiệm thu được do chính tay mình thực hiện, người kỹ sư đã khám phá ra được nhiều chi tiết có thể hỗ trợ nhà thiết kế cải thiện được yếu tố khí động học trong khi vẫn đạt được yêu cầu về kiểu dáng. Với quyết định tự tháo gỡ mẫu xe với sự khuyến khích của Suzuki, người kỹ sư khí động học đã giúp tăng tốc quá trình phát triển xe Lexus và thu được những hiểu biết sâu sắc về khí động học cho xe hơi. Có thể coi đây là một ví dụ khác của Nguyên lý 12 - hiện địa hiện vật (Genchi Genbutsu).

Là kết quả từ phương thức tiếp cận kỹ thuật với các mục tiêu không thoả hiệp của Suzuki, chương trình Lexus đã cất cánh và hoàn thành chính xác mẫu xe mà ông muốn với thiết kế thông minh và chạy rất êm. Cảm giác lái xe ở tốc độ 160 km/h cũng êm gần như với tốc độ 100 km/h mặc dù tốc độ tăng lên 1,6 lần. Người tiêu dùng đã thật sự bị ấn tượng bởi chiếc xe, thể hiện ở doanh số bán ra. Tại thời điểm Lexus được tung ra, ba mẫu xe của Mercedes-Benz (300E, 420SE, 560SEL) không hề có địch thủ tại thị trường Mỹ. Thế nhưng Lexus, với chỉ một mẫu xe và trong vòng một năm, đã được bán nhiều gấp 2,7 lần tổng doanh số cả ba mẫu xe nổi tiếng của Mercedes cộng lại. Năm 2002, Lexus là loại xe sang trọng được bán chạy nhất ở Mỹ.

Sự ra đời của xe Lexus đã kéo theo sự xuất hiện bộ phận sản xuất xe hơi hạng sang cho Toyota và đưa hình ảnh của công ty lên ngang hàng với các tinh hoa khác trong thị trường các loại xe hơi sang trọng, mục tiêu cơ bản của nhà chiến lược Toro. Sự kiện này cũng tạo ra một tinh thần mới mẻ cho bộ phận kỹ thuật của Toyota. Kể từ khi Toyota bước vào lĩnh vực chế tạo xe hơi, các kỹ sư của công ty đã không có lựa chọn nào khác ngoài việc không ngừng đổi mới. Toyota là một tập đoàn toàn cầu đầy sức mạnh với các dòng sản phẩm có kế hoạch rõ ràng, hàng nghìn kỹ sư của công ty vì thế trở

thành các chuyên gia trong việc chế tạo các đời xe Crown hay Camry1 kế tiếp.

Lexus đã phá vỡ khuôn mẫu hành vi ấy và các kỹ sư, những người chỉ biết đến một Toyota bảo thủ và không chấp nhận rủi ro, đã bất ngờ được làm việc trong một dự án mới, liều lĩnh và đầy thử thách. Toyota sau đó lại gần như phát minh lại quy trình phát triển sản phẩm của mình với sự ra đời của chiếc Prius.

CHƯƠNG 6. Phương thức Toyota trong thực tiễn: Chiếc Prius của thế kỷ mới, nhiên liệu mới và quá trình thiết kế mới

Creativity (sáng tạo), Challenge (thử thách) và Courage (dũng cảm): ba chữ C trong tiếng Anh.

Ngài SHOICHIRO TOYODA

nguyên Chủ tịch Tập đoàn Toyota trong những năm 1980

Ban lãnh đạo Toyota xem những năm đầu thập niên 1990 ẩn chứa nguy cơ rất lớn đối với chuyện kinh doanh của công ty. Vấn đề là Toyota đang quá thành công. Lúc bấy giờ nền kinh tế bong bóng của Nhật Bản đang lên đỉnh điểm và sự thịnh vượng dường như không bao giờ chấm dứt. Việc kinh doanh của Toyota đang bùng nổ. Đây chính là tình cảnh đã dẫn các công ty đến sự tự mãn. Nhưng từ quan điểm của các nhà lãnh đạo Toyota, khủng hoảng lớn nhất là khi các cộng sự của họ không tin rằng sẽ xảy ra khủng hoảng hoặc không cảm thấy sự thúc bách phải liên tục cải tiến cách thức hoạt động.

Vào lúc này Toyota đã có một hệ thống phát triển sản phẩm rất mạnh dùng để tạo ra các biến thể thông thường cho các mẫu xe hiện có, nhưng công ty đã giữ nguyên hệ thống cơ bản này qua nhiều thập niên. Ngài Chủ tịch Eiji Toyoda đã rất lo ngại và tận dụng mọi cơ hội có thể để cảnh báo về cuộc khủng hoảng. Tại một cuộc họp Ban Giám đốc, ông đã hỏi: "Chúng ta có nên chế tạo xe theo cách chúng ta đang làm hay không? Liệu có thể tồn tại trong thế kỷ XXI với kiểu nghiên cứu và Phát triển mà chúng ta đang theo đuổi hay không?... Không lý nào tình trạng [bùng nổ] này sẽ kéo dài thêm lâu được."

Cũng giống như khi Toyota quyết định công ty nên chế tạo một chiếc xe sang trọng dù cho họ vẫn đang hoạt động tốt, ngài Toyoda đã thực hiện Nguyên lý 1: Hãy ra quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn cho dù phải hy sinh các mục tiêu tài chính ngắn hạn. Bất chấp sự ngoại hạng của các chỉ số tài chính ngắn hạn của công ty vào thời điểm ra đời các ý niệm của cả chiếc Lexus lẫn chiếc Prius, Toyota tự thách thức bản thân trước các mối quan ngại về tương lai lâu dài. Thực ra Toyota đã giữ một tâm lý lo sợ

khủng hoảng và các nhà lãnh đạo công ty vẫn thường khuấy động không khí để tạo nên một sự khủng hoảng khi cần.

Chính Yoshiro Kimbara, lúc ấy đang là Phó Giám đốc phụ trách Nghiên cứu và Phát triển, theo lời lãnh đạo công ty đã tạo ra chiếc Global 21 (G21), chiếc Prius sau này. Kimbara đứng đầu một ban dự án có nhiệm vụ nghiên cứu những chiếc xe của thế kỷ XXI. Vào lúc khởi đầu nhỏ nhoi đó, một định hướng thực tế duy nhất chính là việc phát triển một chiếc xe cỡ nhỏ tiết kiệm nhiên liệu đối nghịch với những đống sắt ngốn xăng ngày càng to đang bán chạy lúc bấy giờ. Cùng với kích cỡ nhỏ, một đặc tính nổi trội của ý tưởng ban đầu là một nội thất rộng rãi. Vì vậy, ngay từ đầu, đây đã là một thử thách to lớn về thiết kế khi muốn có một chiếc xe vừa nhỏ gọn tiết kiệm mà bên trong phải tạo cảm giác rộng rãi.

Bản thảo của chiếc Prius

Risuke Kubochi, Giám đốc Thiết kế Tổng quát đã xung phong nhận nhiệm vụ này. Trước đây, ông là kỹ sư trưởng của chiếc Celia. Ông nổi tiếng về sự xông xáo và không mấy thân thiện, nhưng lại là người rất kiên định trong việc hoàn thành bất kỳ nhiệm vụ nào mình đã nhận. Đích thân Kubochi đã chọn ra 10 nhà quản lý bậc trung, hình thành một nhóm tác vụ báo cáo trực tiếp cho một ủy ban cấp cao gồm các nhà lãnh đạo của Toyota. Uỷ ban này chính thức được xem là Kenjinkai (Uỷ ban thông thái) họp hàng tuần. Ngay từ đầu, dự án này được xem có sự bảo trợ từ cấp lãnh đạo điều hành cao nhất.

Thoạt tiên G21 không phải là một dự án về một chiếc Hybrid. Người ta đặt ra 2 mục tiêu:

1. Phát triển một phương thức mới để chế tạo xe hơi cho thế kỷ XXI.

2. Phát triển một phương thức mới để cải tiến những chiếc xe của thế kỷ mới.

Công việc của nhóm này đơn thuần chỉ là định hình một ý niệm chung chung và xem nhiệm vụ thứ nhất chủ yếu là vấn đề thiết kế làm sao để có kích thước tối thiểu đồng thời có nội thất tối đa. Đồng thời là mục tiêu tiết kiệm nhiên liệu. Động cơ lúc bấy giờ là của một chiếc Corolla cơ bản với 30,8 mpg (miles per gallon - số dặm chạy được mỗi gallon - ND) và mục tiêu được ấn định là tăng 50%, tức phải đạt 47,5 mpg. Đây được coi là một mục tiêu ngoạn mục. Mặc dùcó nghe nói đến dự án về động cơ hybird nhưng họ

sợ rằng không kịp để sản xuất chiếc G21. Các thành viên của nhóm còn có những sự vụ khác của họ ngoài dự án G21 và mỗi tuần chỉ họp 1 lần.

Nhóm này bắt đầu họp vào tháng 9/1993 và chỉ có ba tháng để trình bày ý tưởng của họ trước ủy ban điều hành cấp cao hơn. Có khoảng 30 người, gồm Phó Giám đốc Kimbara và thành viên Ban Giám đốc Masumi Komishi, đã tham dự buổi họp này. Rõ ràng ba tháng là quá ngắn để xây dựng một mô hình thật sự. Nhưng không chỉ hài lòng với việc đưa ra ý tưởng, nhóm đã phát triển một phác thảo chiếc xe bằng nửa qui mô thật chiếm cả bức tường.

Một trong những thành viên hiện trường được Kubochi lựa chọn là Sateshi Ogiso, sẽ là người duy nhất trụ lại với dự án Prius cho đến lúc nó ra lò nhiều năm sau đó. Dự án G21 mới tinh là một dự án trong mơ đối với một kỹ sư trẻ. Ogiso được giao trách nhiệm tổ chức các cuộc họp cho Ủy ban và vì thế gần như được giao vai trò lãnh đạo. Đến khi báo cáo bản thiết kế, Ogiso định giục Kubochi bắt đầu bài thuyết trình thì hoàn toàn bị bất ngờ khi Kubochi đề nghị anh trình bày bản báo cáo đó. Ogiso chỉ là một tay 32 tuổi mới lên chức kỹ sư phụ trách gần đây. Anh nhanh chóng nhận ra rằng mình đã bị cho vô bẫy, nhưng đây không phải là lần đầu tiên Kubochi đưa anh ra chiến tuyến để trau dồi khả năng lãnh đạo. Cuối cùng anh cũng đã báo cáo một cách xuất sắc và được sự tán thành của Ban Giám đốc. Các tiêu chuẩn của chiếc xe được xác định như sau:

1. Khoang xe rộng rãi, đạt được bằng cách tối đa hoá chiều dài của gầm xe.

2. Ghế ngồi tương đối cao, để dễ dàng ra vào xe.

3. Vỏ ngoài khí động học, cao 1m50, chỉ thấp hơn một chiếc minivan chút đỉnh.

4. Tiết kiệm xăng ở mức 20 km/lít (47,5 mpg).

5. Một động cơ nhỏ nằm ngang với một bộ truyền lực tự động biến đổi liên tục (nhằm cải tiến hiệu suất tiêu hao nhiên liệu).

Giai đoạn I của dự án này đã minh họa ba nguyên lý của Toyota.

1. Nguyên lý 9. Phát triển những nhà lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý và truyền đạt lại cho người khác. Chúng ta đã thấy cấp giám đốc điều hành đã đi sâu sát như thế nào trong một dự án có viễn

cảnh rất trừu tượng được xem là cốt lõi của tương lai công ty, với một sự bảo trợ tích cực, bao gồm cả việc họp mặt hàng tuần với nhóm nghiên cứu.

2. Nguyên lý 10. Phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc có thể tuân thủ triết lý của công ty. Chúng ta chứng kiến cách những nhân viên giỏi nhất đứng ra gánh vác một dự án quan trọng đối với công ty và sau đó làm việc cật lực ngoài giờ để bắt kịp một thời hạn gắt gao. Họ có ba tháng làm việc ngoài giờ để tiến hành nghiên cứu chuyên sâu nhằm phát triển một viễn tượng của dự án. Chúng ta cũng kịp thấy giới lãnh đạo ở Toyota nâng đỡ những người trẻ như thế nào. Kubochi lẽ ra đã có thể lập công trong những nỗ lực của dự án, nhưng quan trọng hơn là ông đã đem đến cho Ogiso một bài học để đời, người sau này nhớ lại rằng với việc được bố trí trong một thời điểm quyết định để trình bày dự án, tôi đã học được cách sắp xếp các vấn đề trong đầu khi trình bày cũng như đã hun đúc được lòng tự tin (Itazaki, 1999).

3. Nguyên lý 12. Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình (Genchi Genbutsu). Nhóm nghiên cứu cảm thấy không ưng ý nếu chỉ thể hiện những ý tưởng trừu tượng. Không đủ khả năng để chế tạo một mô hình thật, họ đã làm một việc tốt thứ nhì đó là phát triển một bản thảo bằng nửa qui mô thật để Ban Giám đốc có thể hình dung cụ thể ra chiếc xe.

Một vị kỹ sư trưởng ít cơ may lại sáng tạo ra một cách thức mới để phát triển một chiếc xe hơi

Bước tiếp theo là thiết lập một bản thảo chi tiết hơn cho chiếc xe này. Các giám đốc cấp cao cân nhắc xem ai sẽ gánh trọng trách này và đã chọn một nhân vật bất ngờ là ông Takeshi Uchiyamada giữ chức kỹ sư trưởng. Uchiyamada chưa được chuẩn bị để lên chức kỹ sư trưởng và ông cũng không chưa từng ao ước vai trò này. Chuyên môn của ông là kỹ sư kiểm định chứ chưa bao giờ làm việc thiết kế xe cộ cả. Ông có trách nhiệm quản lý kỹ thuật và thực tế đã dẫn dắt việc tái thiết bộ phận phát triển sản phẩm của Toyota thành các trung tâm phát triển xe cộ, một công cuộc tái cấu trúc lớn nhất trong lịch sử công ty. Dự định của ông là sau khi xong việc quản lý kỹ thuật sẽ quay về với công tác nghiên cứu. Song lúc này ban giám đốc đã ấn định ông sẽ phải lèo lái chương trình vốn được sự ưu ái của chủ tịch công ty này.

Thoạt nhìn thì quyết định của Toyota khi bổ nhiệm Uchiyamada làm kỹ sư trưởng có vẻ như hấp tấp và không hợp lý, nhưng thực ra nó tuân theo

Nguyên lý 13: Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lượng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện (Nguyên tắc Nemawashi). Thực ra chỉ có Uchiyamada là hội tụ đủ các phẩm chất cho vai trò này bởi nhiều lý do. Thứ nhất, đây là dự án đầu tiên sau hàng mấy chục năm có liên quan đến công nghệ đột phá thực sự và sẽ cần một trình độ hỗ trợ nghiên cứu chưa từng có trong hầu hết các dự án phát triển. Uchiyamada xuất thân từ lĩnh vực nghiên cứu. Dù không phải là nhà thiết kế nhưng ông rất yêu thích xe hơi, có một nền tảng kỹ thuật sâu rộng và có bố làm kỹ sư trưởng của chiếc Crown - chiếc xe tiên phong của Toyota - vì vậy ông cũng thừa hưởng máu thiết kế. Thứ hai, dự án này không thuộc một trung tâm xe cộ nào và sẽ cần có một người am tường bộ máy mới nhằm điều động các nguồn lực, một khả năng của Uchiyamada, vốn là một trong những kiến trúc sư chính của cơ cấu tổ chức mới được triển khai. Ba là, mục đích chính của dự án là xây dựng một cách tiếp cận mới trong việc phát triển các phương tiện vận chuyển đi lại. Một người đi lên từ một hệ thống cũ mà làm kỹ sư trưởng sẽ chỉ mày mò mãi trong hệ thống hiện hành. Cần phải có một ai đó có các kỹ năng thiết kế tổ chức vững vàng để đưa ra một tầm nhìn mới mẻ.

Không ai ngạc nhiên với quyết định này cho bằng Uchiyamada. Như lời ông nói:

Với tư cách là một kỹ sư trưởng, nếu có xảy ra trục trặc ở nhà cung cấp thì bạn có trách nhiệm đến kiểm tra dây chuyền sản xuất của họ và giải quyết vấn đề. Tôi thậm chí còn không biết mình phải tìm ra manh mối ở đâu trong nhiều trường hợp... Một trong những phẩm chất của một người kỹ sư trưởng là phải biết rõ mọi thứ, để thậm chí khi phát triển những bộ phận khác nhau trong xe hơi bạn phải biết liệu các ốc vít có ăn khớp được với nhau hay không cũng như nắm rõ những gì khách hàng mong muốn.

Vậy thì Uchiyamada có thể làm được gì khi mà ông không hề biết hết mọi thứ? Ông đã triệu tập một nhóm chuyên gia đa chức năng và trông cậy vào họ. Một trong những hệ quả quan trọng của dự án Prius nhìn từ quan điểm thiết kế là việc tạo ra hệ thống obeya cho việc chế tạo một chiếc xe, giờ đây là một tiêu chuẩn mới của Toyota. Obeya có nghĩa là căn phòng lớn. Nó giống như một phòng chỉ huy. Trong hệ thống cũ, vị kỹ sư trưởng phải đi tới đi lui, gặp gỡ những nhân viên cần thiết cho dự án. Còn với chiếc Prius, Uchiyamada đã tập hợp một nhóm chuyên gia lại trong một căn phòng lớn để xem xét tiến trình và bàn bạc những vấn đề then chốt. Nhóm thực hiện

dự án tìm thấy một căn phòng cách ly với những nghiệp vụ hàng ngày, sau này được coi là căn cứ của một nhóm tuyệt mật kỳ lạ (dự án G21) được Ban Giám đốc ủy quyền. Trong suốt quá trình phát triển, Uchiyamada đã lập tài liệu theo thời gian thực về kinh nghiệm thiết kế một mô hình đột phá từ con số không. Việc này đem lại một tập hồ sơ tuyệt mật dài 200 trang chỉ được phép xem nếu có sự đồng ý từ cấp cao. Các nhà lãnh đạo Toyota đã đạt được mục tiêu là tái sáng tạo lại quy trình thiết kế của công ty bằng cách cố tình chọn một kỹ sư trưởng không phải là chuyên gia thiết kế.

Chiếc ô tô của thế kỷ XXI: thân thiện môi trường và bảo tồn tài nguyên thiên nhiên

Uchiyamada tỏ ra là một nhà lãnh đạo đầy sáng tạo, song cũng rất tập trung vào việc đạt được những mục tiêu trong thời hạn gắt gao. Trong thực tế, bản phác thảo chi tiết hơn đã được hoàn tất chỉ trong sáu tháng. Thông thường bước đầu tiên trong giai đoạn này là thiết kế một chiếc xe mẫu. Nhưng Uchiyamada thấy rằng nếu nếu bọn họ vội vàng làm chiếc xe mẫu thì sau này sẽ ngập đầu trong việc cải tiến chỉnh sửa các chi tiết. Ông muốn xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng lựa chọn trước khi thu hẹp lại với một giải pháp. Các cộng sự và tôi đã đặt tên cho tiến trình này là thiết kế đồng thời theo cụm2 (được đề cập chi tiết hơn trong Chương 19), trong đó những cụm khả năng được xem xét thay vì chỉ tập trung vào giải pháp đơn lẻ3. Người ta thấy nhiều ví dụ của lối tư duy theo cụm này qua quá trình phát triển chiếc Prius.

Trong những ngày đầu, nhóm này nhanh chóng sa lầy vào việc tranh cãi về những chi tiết kỹ thuật của công nghệ truyền động. Uchiyamada cảm thấy trục trặc. Ông nhóm họp mọi người và bảo: Thôi đừng tranh luận nữa. Hãy thôi chú tâm vào phần cứng. Dân kỹ sư chúng ta có xu hướng quan tâm đến máy móc. Tuy thế, những gì chúng ta cần làm với chiếc xe này là tập trung vào những khía cạnh phi vật chất, không phải là máy móc. Hãy quên tất cả về phần cứng và bắt đầu với ý tưởng về một chiếc xe hơi mà chúng ta phải tạo ra từ chỗ chưa có gì (Itazaki 1999). Uchiyamada bèn dẫn dắt mọi người động não nhằm tìm ra những ý tưởng chủ chốt để mô tả những đặc tính của một chiếc xe cho thế kỷ mới. Vài ngày sau khi đề xuất và thảo luận nhiều từ khoá, họ đã rút ngắn danh sách xuống còn hai từ chính làm hoa tiêu cho tất cả những phát triển sau này: tài nguyên thiên nhiên và môi trường.

Xe cộ chịu trách nhiệm 20% số khí carbon dioxide do loài người thải ra nhưng một phần tư dân số thế giới lại trông cậy vào những tiện ích của

chúng. Mục tiêu của dự án G21 là một chiếc xe hơi nhỏ gọn tiết kiệm nhiên liệu. Rốt cục thì động cơ hybrid là chìa khoá của vấn đề. Một chiếc xe chạy điện rõ ràng là tiết kiệm xăng và khí thải ra hầu như bằng không, nhưng người ta vẫn thấy bất tiện và không thực tế lắm. Bạn cần phải có một cơ sở riêng để xạc ắc quy, với công nghệ hiện có thì thời gian giữa hai lần xạc ngắn mà bộ ắc quy cần cho xe lại cồng kềnh. Chiếc xe lúc đó cứ như là xe chở ắc quy. Ngược lại, công nghệ pin tế bào rất hứa hẹn nhưng công nghệ này chưa được nghiên cứu đủ để ứng dụng trong thực tế và có lẽ phải chờ vài thập niên tới.

Công nghệ hybrid là một sự kết hợp tốt giữa việc tiết kiệm nhiên liệu, khí thải thấp và mang tính thực tế. Ý tưởng cơ bản là để động cơ xăng thực hiện sở trường của nó còn động cơ chạy ắc quy hoàn tất khả năng riêng của nó, để có thể tận dụng càng nhiều càng tốt nguồn năng lượng phát sinh trong lúc xe chạy và lúc dừng. Động cơ đốt trong tiêu tốn nhiều nhiên liệu khi gia tốc nhưng lại rất hiệu quả một khi xe giữ được một vận tốc nhất định. Còn động cơ điện thì có hiệu năng cao khi cần tăng tốc nhanh. Trong lúc vận hành, động cơ xăng sẽ nạp lại ắc quy, tạo ra sự hài hoà giữa động cơ xăng và môtơ điện. Trong những động cơ hybrid phức tạp nhất, người ta sử dụng máy tính để xác định lúc nào thì vận hành loại động cơ nào trong hai loại, dựa trên tốc độ, địa hình, số hành khách cùng những tham số khác. Thậm chí cả năng lượng dùng để hãm phanh cũng có thể được tái tạo thành năng lượng điện.

Cấp trên thúc đẩy động cơ hybrid

Vào năm 1994, nhóm thiết kế cũng từ chối ý tưởng về động cơ hybrid. Công nghệ này quá mới và quá rủi ro. Tháng 9/1994, họ họp với Phó Giám đốc Akihiro Wada và Giám đốc điều hành Masanao Shiomi và đã đưa ra ý tưởng về hybrid nhưng cũng chưa đi đến kết luận nào. Nhóm G21 đã được giao thêm một nhiệm vụ bên cạnh việc tiếp tục phát triển dự án G21. Họ được yêu cầu trình làng G21 với tư cách là kiểu mẫu mới của Toyota tại Triển lãm ô tô Tokyo vào tháng 10/1995. Nghĩa là họ chỉ có một năm để phát triển một sản phẩm được coi là ra mắt tại cuộc triển lãm.

Khi họ gặp ngài Wada tháng 11/1994, ông nói như tình cờ: Mà này, các anh cũng đang thiết kế kiểu mẫu mới cho triển lãm ô tô phải không? Mới đây chúng tôi đã quyết định phát triển kiểu mẫu này thành một xe hybrid. Như thế sẽ dễ bề thuyết trình về tính tiết kiệm nhiên liệu của nó (Itazaki, 1999). Sau đó không lâu, trong một cuộc họp khác với Wada và Shiomi khoảng gần

cuối năm 1994, yêu cầu thậm chí đã được nâng lên: dường như hai vị giám đốc đã quyết định rằng mức cải tiến 50% tiêu hao nhiên liệu là chưa đủ đối với một chiếc xe hơi của thế kỷ XXI. Họ muốn tiết kiệm gấp đôi mức hiện thời. Uchiyamada phản đối rằng điều này là bất khả với những công nghệ hiện có và nhận được câu trả lời: Bởi vì các anh đã phát triển một chiếc hybrid cho cuộc triển lãm, không có lý do gì mà không áp dụng nó cho mô hình sản xuất mới (Itazaki, 1999).

Giờ đây cả đội mới nhận ra điều mà hai vị Giám đốc mong muốn. Họ không muốn đường đột bước ra và lệnh cho nhóm làm một chiếc hybrid. Thay vì vậy, họ khuyến khích bằng cách yêu cầu một chiếc hybrid để triển lãm thôi chứ không nhất thiết phải đi vào sản xuất. Rồi hai ông dẫn dắt đến một kết luận hiển nhiên rằng một chiếc xe thực thụ cho thế kỷ mới phải tiết kiệm nhiên liệu vượt bực mà động cơ hybrid có vẻ như là giải pháp duy nhất. Dù cho cách tiếp cận này hình như đi ngược lại tinh thần chung của Nguyên lý 8: Chỉ áp dụng các công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện, để phục vụ cho các quy trình và con người của công ty, Toyota luôn muốn xem xét thấu đáo bất kỳ công nghệ mới nào và tiếp nhận nó nếu thích hợp. Và chiếc xe thế kỷ XXI chính là về việc tạo nên một bước đột phá. Vào lúc bấy giờ, hybrid đã là một công nghệ được nghiên cứu thấu đáo. Khác biệt đối với Toyota là công nghệ này chưa hề được kiểm chứng qua việc sản xuất hàng loạt. Vì thế, khi Uchiyamada nhận lãnh thử thách này, ông nhận được sự đồng thuận quan trọng từ Ban Giám đốc: rằng ông có thể chọn ra những kỹ sư ưu tú nhất của công ty để phát triển hệ thống hybrid.

Giai đoạn III: Tăng tốc dự án

Từ lúc Uchiyamada đồng ý phát triển một kiểu mẫu xe hybrid vào tháng 11/1994 cho đến hạn cuối cho cuộc triển lãm ô tô tháng 10/1995, ông chỉ có chưa đầy một năm để phát triển ít ra là một động cơ hybrid chạy được cùng với một chiếc xe mẫu. Với một sức ép thời gian ngặt nghèo như vậy, người ta rất dễ bị cám dỗ vào việc ra một quyết định chớp nhoáng về một công nghệ hybrid nào đấy và bắt tay vào chế tạo nó ngay lập tức. Thế nhưng nhóm của họ đã kiểm tra lại tất cả những khả năng với một sự kỹ lưỡng đến vất vả (minh họa cho Nguyên lý 13). Họ đã sử dụng cách tiếp cận theo cụm, nghiên cứu 80 kiểu động cơ hybrid và tuần tự loại bỏ những kiểu nào không đạt yêu cầu để rút xuống còn 10 kiểu. Nhóm làm việc xem xét những ưu điểm của 10 kiểu này và chọn ra 4 kiểu tốt nhất. Mỗi kiểu này sau đó lại được đánh giá cẩn thận bằng cách mô phỏng trên máy tính. Dựa trên những

kết quả đánh giá đó, họ mới đủ tin tưởng đề xuất sự lựa chọn cho chiếc G21 vào tháng 5/1995, chỉ sáu tháng sau.

Cho tới thời điểm đó, mọi nỗ lực là nhằm vào việc phát triển ý tưởng và nghiên cứu những công nghệ khác nhau. Giờ thì người ta đã thấy được hướng đi rõ nét của dự án cũng như của công nghệ để sản xuất đại trà chiếc xe hybrid. Ban Giám đốc công ty đã có thể chấp thuận một ngân sách thực tế, nguồn nhân lực và một thời hạn chặt chẽ. Tháng 6/1995, Prius chính thức trở thành một dự án chế tạo. Bởi vì có rất nhiều việc phải làm với công nghệ mới này cũng như nhiều nhiệm vụ để xây dựng một hệ thống sản xuất mới, họ đã thảo ra một kế hoạch ba năm. Năm đầu tiên dành để chế tạo chiếc xe nguyên mẫu. Năm thứ hai tập trung vào việc nghiên cứu tinh chỉnh các chi tiết. Năm cuối cùng dành cho việc chốt lại phiên bản xe sẽ sản xuất cũng như chuẩn bị cho việc sản xuất. Dựa trên những phân tích chính xác nhất, người ta dự đoán dây chuyền sản xuất đầu tiên sẽ vận hành vào cuối năm 1998, nếu cần thiết thì có thể kéo dài đến đầu năm 1999. Họ cảm thấy rất tự hào với lịch trình gắt gao này.

Vị tân Chủ tịch cùng một sứ mệnh mới: chiếc Prius đi tiên phong

Nhưng có một sự kiện quan trọng đã xảy ra vào tháng 8/1995. Toyota bổ nhiệm một vị Chủ tịch mới, ông Hiroshi Okuda, vị Chủ tịch đầu tiên trong lịch sử công ty không nằm trong gia đình Toyoda. Đối với người ngoài, điều này có vẻ bất thường đối với văn hoá Toyota. Okuda là người rất xông xáo thẳng thắn trong công việc kinh doanh, kể cả trong sự nghiệp toàn cầu hoá công ty. Xuất thân từ giới doanh nhân hơn là giới kỹ thuật hay sản xuất, Okuda có vẻ như không biết quanh co, điều ngược lại với các vị tiền nhiệm, những người thường có nhiều ẩn ý và thận trọng trong những lời phát biểu của mình. Rõ ràng là phải có nguyên do đằng sau một nước cờ như thế. Chắc hẳn có những thách thức phía trước trong việc toàn cầu hoá và chuẩn bị cho thế kỷ mới.

Trong khi mọi người nghĩ rằng một Chủ tịch mới không xuất thân từ giới kỹ sư sẽ muốn đặt dấu ấn của mình bằng cách thay đổi đáng kể đường lối và những ưu tiên hàng đầu của công ty, ngài Okuda lại tiếp tục với ván cờ chung của Toyota. Ông chỉ đẩy nhanh tiến độ của nó một cách mạnh mẽ hơn. Đối với G21, ngài Chủ tịch mới lẽ ra có thể phớt lờ nó đi như là một dự án con cưng của vị tiền nhiệm. Thế nhưng, ông lại còn ưu ái nó nhiều hơn. Khi được hỏi khi nào thì chiếc hybrid sẵn sàng, Giám đốc Wada trình bày rằng mục tiêu của họ là tháng 12/1998 nếu mọi việc êm đẹp, Okuda bảo:

"Chậm quá, không được. Các anh hoàn thành sớm hơn một năm được không? Sẽ rất có ý nghĩa nếu ra mắt chiếc xe sớm. Chiếc xe này sẽ làm thay đổi tương lai của Toyota và thậm chí tương lai của ngành ô tô" (Itazaki, 1999).

Wada và nhóm của ông cảm thấy áp lực nặng nề, nhưng cũng thấy rất hứng khởi về niềm tin của ngài Okuda đối với tầm quan trọng sâu xa của dự án này. Mục tiêu được nâng lên tháng 12/1997.

Cuối cùng thì chiếc Prius mẫu được trình làng tại cuộc triển lãm tháng 10/1995 với thành công vang dội. Nhóm làm việc cảm thấy tràn trề sinh lực. Nhưng họ sẽ cần tới nguồn sinh khí đó để phát triển một chiếc hybrid có thể đi vào sản xuất với một thời hạn ấn định chưa đầy hai năm trước mắt. Lúc này họ có trách nhiệm với một chiếc xe được quảng bá rầm rộ mà trong tay chưa có phiên bản cứng nào cũng như chưa có mẫu mã mà lại còn cần phải thiết kế tất cả những hệ thống chính (và hoàn toàn mới) cho chiếc xe.

Áp lực thời gian là khủng khiếp nhưng nó cũng không thể khiến những người đứng đầu dự án đi tắt được. Uchiyamada từ chối thoả hiệp thậm chí với một phương pháp ít rủi ro hơn. Chẳng hạn, có người đề nghị ông biến chiếc Camry thành chiếc xe hybrid đầu tiên bởi vì nó lớn hơn và có thể dễ dàng chứa một động cơ xăng và điện phức hợp. Một lợi thế nữa là mức tiêu hao nhiên liệu khác biệt đáng kể giữa mẫu xe này và chiếc có động cơ hybrid. Uchiyamada không chấp nhận đề xuất này, ông nói:

Chúng ta đang cố chế tạo một chiếc xe cho thế kỷ XXI và công việc của chúng ta không phải là áp dụng hệ thống hybrid cho những mẫu xe hiện hành. Nếu chúng ta theo cách truyền thống mà thử nghiệm hệ thống mới trên một chiếc xe lớn thì chúng ta rốt cục sẽ phải đi đến chỗ thoả hiệp quá nhiều về chi phí và kích cỡ. Sẽ ít lãng phí hơn nếu ngay từ ban đầu chúng ta làm việc với một chiếc xe nhỏ hơn.

Phiên bản cứng cuối cùng có 15 tháng để đi vào sản xuất

Trong vài tháng sau đấy, Uchiyamada phối hợp chặt chẽ với phòng thiết kế kiểu dáng, gồm những nghệ gia trong ngành ô tô, tạo dáng cho chiếc Prius. Cuối cùng vào tháng 7/1996, Uchiyamada đã có một chiếc xe để phát triển. Một khi quá trình phát triển chiếc xe đi đến giai đoạn này, người ta gọi nó là một phiên bản cứng cuối cùng mặc dù các giám đốc trong ngành này

thường hay bắt thay đổi đáng kể kiểu dáng của cái gọi là phiên bản cuối ấy. Ở Toyota, không có chuyện này. Công ty nổi tiếng với việc tuân thủ vào quyết định cuối cùng về mẫu mã của phiên bản cứng. Mẫu cuối đã phải trải qua một quá trình ra quyết định kỹ lưỡng để đến được giai đoạn sau cùng đó.

Uchiyamada, người chưa hề dẫn dắt một chương trình phát triển xe mới nào, chỉ có chừng 17 tháng kể từ khi quyết định về phiên bản cứng để chế tạo chiếc xe. Ban Giám đốc sẽ có cuộc họp xem xét kiểu dáng thực và phê chuẩn chiếc xe vào tháng 9, nên kể từ lúc này ông chỉ có khoảng 15 tháng. Bên cạnh việc phát triển nên một công nghệ, Toyota cũng phải xây dựng và chuẩn bị một quy trình chế tạo mới, lên các kế hoạch bán hàng mới cho chiếc Prius và thậm chí chuẩn bị bộ phận dịch vụ hậu mãi. Vào năm 1996 mức chuẩn cho việc chế tạo một chiếc xe, cụ thể như ở Mỹ, là từ năm đến sáu năm. Nhưng ngay từ năm 1982, các công ty ô tô Nhật Bản chỉ mất có 48 tháng cho quá trình phát triển xe hơi. Vì thế, khi ngành ô tô Hoa Kỳ nghe nói Toyota chỉ mất có 18 tháng để đi từ phiên bản cuối cùng đến lúc bắt đầu dây chuyền sản xuất, họ rất kinh ngạc. Nhưng chu kỳ 18 tháng của Toyota là thông thường đối với các biến thể của một mẫu xe hiện hành và chiếc Prius đột phá chỉ có 15 tháng.

Các kỹ sư làm việc ngày đêm, huỷ bỏ mọi kỳ nghỉ phép, để chế tạo phần thân xe dựa trên phiên bản cứng được chọn vào tháng 7. Tháng 9, họ trình diện một phiên bản chính thức và được Ban Giám đốc phê duyệt. Kể từ đấy, việc chế tạo chiếc xe là một cuộc đua marathon để đạt tới cái đích tháng 12/1997. Với tinh thần của Nguyên lý 10, Phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc có thể tuân thủ triết lý của công ty, mọi người đều hiểu họ phải hy sinh lợi ích bản thân để phục vụ dự án rõ ràng là rất quan trọng đối với công ty đồng thời có những yêu cầu gắt gao về thời gian và những mục tiêu khắt khe. Chẳng hạn, Takehisa Yaegashi là một nhà quản lý lâu năm đã từng giám sát nhiều dự án chế tạo máy và được đích thân Ban Giám đốc lựa chọn để lãnh đạo nhóm chế tạo xe hybrid. Sau khi nhận lời, ông đã đi thẳng về nhà để giải thích với vợ và dọn vào trong ký túc xá của công ty để tập trung cho công việc.

Tiến trình chế tạo không phải lúc nào cũng suôn sẻ. Itazaki (1999) đã mô tả sát sườn tiến trình này, vô số những trục trặc xảy ra, cũng như những giải pháp sáng tạo mà mạo hiểm cho những vấn đề đó. Chẳng hạn như bộ ắc quy vận hành động cơ điện của xe hybrid là một vấn đề muôn thuở. Yêu cầu

chính yếu là phải làm cho bộ ắc quy này càng nhỏ gọn càng tốt nếu không muốn chiếc Prius bị xem là một chiếc xe chở ắc quy, song vẫn phải có đủ năng lượng để tiết kiệm gấp đôi lượng xăng tiêu thụ. Họ thực sự cần phải chế tạo ắc quy có kích cỡ bằng một phần mười kích cỡ ắc quy của một chiếc xe chạy điện. Hoá ra bộ ắc quy này rất nhạy cảm với nhiệt độ và có thể không hoạt động vào những ngày nắng nóng. Thời tiết quá lạnh cũng khiến nó ngưng chạy. Các vị lãnh đạo, gồm cả ngài Chủ tịch, cũng ra chạy thử xe nhưng nó cũng thường chết máy. Giải pháp chủ yếu là đặt bộ ắc quy này vào thùng xe, là nơi tránh nóng và dễ dàng giữ mát nhất. Sau khi đánh vật với những vấn đề ắc quy, Toyota quyết định thành lập một liên doanh với tập đoàn Matsushita Electric, gọi là Công ty Năng lượng Panasonic EV với ý tưởng sẽ bán bộ ắc quy này cho các nhà sản xuất ô tô khác. Mặc dù Toyota cảm thấy một chút áp lực với liên doanh này, công ty không hề xem nhẹ liên doanh và đối mặt với thử thách của Nguyên lý 11: Tôn trọng mạng lưới đối tác và các nhà cung cấp mở rộng của bạn bằng cách thách thức họ và giúp họ cải tiến. Cùng với nhau, hai tập đoàn này đã vượt qua những khác biệt về văn hoá và hoà hợp thành một công ty có thể hoạt động tốt.

Vào năm 1997, một nghìn kỹ sư của Toyota gấp rút làm việc để tháng 12 tới sẽ là mốc khởi đầu cho dây chuyền sản xuất đại trà. Nhưng thật khó tin là Toyota chưa có một chiếc xe mẫu có thể dùng được. Thông thường trước khi sản xuất đại trà, các bản xe mẫu phải được kiểm định và vận hành hoàn hảo. Tuy nhiên trong trường hợp chiếc Prius, vì công tác nghiên cứu và phát triển được thực hiện đồng thời với quá trình chế tạo sản phẩm. Trong thực tế mỗi bước đột phá về kỹ thuật mới đòi hỏi một xe mẫu mới và những nguyên mẫu mới ít khi chạy tốt trong những lần thử đầu tiên. Điều này rất là phiền toái bởi vì những kỹ sư trẻ tuổi ở bộ phận kiểm định và sản xuất chưa bao giờ thấy một chiếc xe trong tình trạng kém như thế vào gần ngày sản xuất. Còn các kỹ sư lâu năm thì lại có cảm giác ngờ ngợ đối với việc này kể từ những năm đầu họ vào làm việc cho Toyota, nơi mà mọi kế hoạch đột phá đều giông giống như thế.

Chủ tịch Okuda của Toyota không phải là một kỹ sư nhưng ông là một nhà quản trị ngoại hạng biết cách làm thế nào để thúc đẩy nhân viên của mình. Khi tháng 12 đang đến gần, ông muốn gây cho nhóm làm việc một chút áp lực. Ngày xuất xưởng của chiếc Prius luôn được giữ bí mật và chỉ có nội bộ công ty được biết. Sau khi hội ý với ông Wada họ quyết định ra thông báo công khai vào tháng 3. Họ biết rằng thông cáo này sẽ khiến các kỹ sư của

công ty cảm thấy hãnh diện và có trách nhiệm ra mắt chiếc xe đúng thời hạn. Okuda đã tuyên bố với giới báo chí:

Toyota đã phát triển được một hệ thống hybrid như một giải pháp cho những vấn đề môi trường của thế kỷ XXI. Nó đạt mức tiết kiệm nhiên liệu gấp đôi những kiểu xe truyền thống cùng loại và thải ra chỉ một nửa lượng khí CO2. Trong vòng năm nay chúng tôi sẽ cho ra mắt chiếc xe này.

Uchiyamda mô tả phản ứng của mình:

Tháng 8/1995 tôi xin có ba năm để phát triển chiếc xe và ngài Okuda nói rằng chúng tôi phải ra mắt nó vào cuối năm 1997 và phải nỗ lực hết sức. Nếu không được thì có thể hoãn ngày xuất xưởng. Thế là tôi đồng ý. Nhưng vào đầu năm 1997 ngài Okuda tuyên bố công khai rằng Toyota sẽ cho ra mắt chiếc xe hybrid. Đã phóng lao thì phải theo lao. Chúng tôi đã làm việc 24/24 (hai ca) và liên tục luân phiên nhân sự.

Chiếc Prius quả thật đã ra mắt đúng hạn. Thực tế, nó chào đời vào tháng 10/1997, trước thời hạn hai tháng và là chiếc xe hybrid sản xuất đại trà đầu tiên của thế giới được đưa vào thị trường Nhật và không lâu sao đó là tới Hoa Kỳ. Giá xe được Toyota tài trợ nên có giá thấp ngạc nhiên chỉ có 2 triệu Yen Nhật, không đắt hơn một chiếc Corolla bao nhiêu nhưng ông Okuda biết rằng khi lượng xe bán ra gia tăng và khi nắm được các cơ hội cắt giảm chi phí thì họ vẫn có thể kiếm lời với giá đó. Khi ra đời, chiếc Prius đã chiếm vị trí thứ nhất tại hai cuộc thi ô tô danh giá nhất ở Nhật Bản, giải mà ai cũng muốn là Xe hơi tốt nhất trong năm và giải Xe mới RJC trong năm. Toyota tới tấp nhận được thư yêu cầu từ các khách hàng tiềm năng và chỉ một tháng sau ngày ra mắt họ nhận được 3.500 đơn đặt hàng, gấp ba lần doanh số mục tiêu hàng tháng. Điều này là phi thường đối với một chiếc xe có giá 2 triệu Yen mà không có giảm giá khi bán. Doanh số toàn cầu từ lúc đó vẫn tiếp tục đi lên, đến hơn 120.000 chiếc vào đầu năm 2003. Toyota giữ 80% thị phần xe hybrid và còn cho ra mắt nhiều xe hybrid khác trong giai đoạn phát triển.

Người ta cũng đưa ra nhiều lời chỉ trích rằng số tiền đầu tư quá lớn vào dự án Prius, ước tính từ hàng trăm triệu đến 1 tỷ đô la Mỹ, liệu có thu hồi được không. Ông Koji Endo, chuyên gia phân tích vốn cổ phần của Credit Suisse First Boston tại Tokyo, đánh giá rằng Toyota phải bán 300 nghìn chiếc một năm mới có thể thu hồi vốn. Hiện công ty chưa bán được tới mức đó.4 Thế hệ thứ hai của chiếc Prius ra mắt vào năm 2003 với một sự cải tiến đáng kể từ chiếc xe đầu tiên cả về kiểu dáng lẫn tính tiết kiệm nhiên liệu từ 48mpg

lên 55mpg. Doanh số bán ra đã vượt mức mong đợi. Và một phiên bản dùng động cơ hybrid cho chiếc Lexus RX330 càng làm tăng doanh số hơn nữa cùng với việc thu hồi vốn đầu tư.

Nhưng mục tiêu của dự án Prius còn xa hơn lợi nhuận ngắn hạn. Một lợi ích xã hội là việc mở ra một thị trường rộng lớn đối với xe hơi thân thiện môi trường. Một cuộc nghiên cứu của J.D. Power vào cuối năm 2002 đã cho thấy 60% số người được điều tra ở Mỹ cho biết nhất định mua hoặc sẽ xem xét kỹ việc mua một chiếc hybrid. J.D. Power dự báo đến năm 2006 nhu cầu sẽ lên 500.000 chiếc mỗi năm và sẽ tiếp tục tăng. Đối với Toyota, lợi ích là đã xây dựng được một thế hệ kỹ sư trẻ nắm bắt được những gì cần thiết để phát triển một công nghệ mới (Nguyên lý 10: Phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc có thể tuân thủ triết lý của công ty). Toyota cũng đã mở ra những khả năng kỹ thuật mới trong động cơ hybrid thông qua chiếc Prius và giờ đây có thể bán những thành phần chính cho nhiều nhà sản xuất khác. Sau hết, công ty cũng đã đưa những sáng kiến cơ sở vào quy trình chế tạo sản phẩm của mình để có thể sử dụng cho việc phát triển tất cả các loại xe. Dưới góc độ này, những lợi ích thu về từ dự án Prius là vô giá và vốn đầu tư trở thành không đáng kể. Tầm quan trọng của chiếc Prius nằm ở sự học hỏi. Các nhân viên Toyota đã lao động cật lực và gặt hái nhiều kiến thức cùng những khả năng mới trong suốt quá trình nỗ lực của họ.

Quy trình phát triển sản phẩm mới của Toyota

Việc giới lãnh đạo Toyota đã ấn định những thời hạn gần như bất khả cho dự án Prius cũng như tạo ra vô số các thử thách trước mắt các kỹ sư của công ty đã giúp cải tiến một cách ngoạn mục quy trình phát triển sản phẩm vốn đã ưu việt của Toyota, thể hiện qua hai cách thức chủ yếu:

1. Một đội ngũ đa chức năng và một kỹ sư trưởng đã cộng tác hầu như hàng ngày trong cùng một phòng (obeya). Theo cách thức truyền thống, trong giai đoạn hoạch định, người kỹ sư trưởng sẽ đưa ra các ý tưởng cho nhóm thiết kế và nhóm kế hoạch, rồi hình thành một kế hoạch cụ thể từ kết quả của việc thảo luận chung với những nhóm này. Với dự án Prius, một đội ngũ gồm các chuyên gia thuộc nhiều chức năng khác nhau từ thiết kế, đánh giá đến sản xuất cùng ngồi lại trong một văn phòng rộng bên cạnh kỹ sư trưởng của họ và ra các quyết định theo thời gian thực. Tham gia vào nhóm không chỉ là các kỹ sư thiết kế mà có cả các kỹ sư chế tạo tạo điều kiện để họ có thể thảo luận cùng nhau. Để hỗ trợ quá trình bàn bạc này, người ta lắp đặt các máy tính có CAD (Computer Aided Design - Thiết kế được máy tính hỗ trợ -

ND) và căn phòng biến thành một obeya (căn phòng lớn). Obeya này phục vụ hai mục đích là quản lý thông tin và ra quyết định tại chỗ. Quy trình nemawashi có thể tiêu tốn rất nhiều thời gian nhưng trong một obeya những nhân vật thiết yếu có mặt tại chỗ để ra quyết định. Có nhiều công cụ quản lý trực quan (Nguyên lý 7) trong việc phác họa một chiếc xe và lên tiến độ chốt kiểm tra theo kiểu obeya nên thành viên của nhóm có thể nhanh chóng biết mình đang ở phần nào của dự án.

Nhân viên có mặt trong obeya này thường xuyên đến mức nào? Còn tuỳ theo lệnh của Uchiyamada, nhưng ít nhất là hai ngày một lần cả nhóm phải họp lại ở đây. Một ngày cho obeya và ngày kia vị kỹ sư trưởng phải dành cho công việc riêng của ông. Obeya là phòng chỉ huy tác chiến. Trước khi có dự án Prius, kỹ sư trưởng một mình điều hành mọi chuyện nhưng với obeya mới này cả đội ngũ đa chức năng sẽ kiểm soát chương trình. Từ đó trở đi, hệ thống obeya luôn tiến hoá và giờ đây là một phần chuẩn của tiến trình phát triển sản phẩm của công ty.

2. Việc chế tạo đồng thời. Các kỹ sư chế tạo và sản xuất giờ đây cộng tác rất sớm với các kỹ sư thiết kế ngay từ giai đoạn phôi thai sản phẩm, để cung cấp nhận định về nhiều vấn đề sản xuất. Toyota đã luôn phối hợp đồng thời các kỹ sư trong nhiều năm trước dự án Prius nhưng Uchiyamada đã tăng cường việc này. Bởi vì có quá nhiều cái mới trong khi thời gian thì hạn chế, phải có sự hợp tác sát sao giữa các phòng ban cũng như giữa phần thiết kế và chế tạo chiếc Prius.

Với kết quả đạt được từ những cải tiến này, cùng với những sáng kiến trong việc sử dụng công nghệ thông tin, quy trình phát triển sản phẩm của Toyota tại Nhật Bản giờ đây thường được rút xuống còn 12 tháng hoặc ít hơn, một kỳ công ấn tượng nếu biết hầu hết đối thủ của họ phải mất thời gian gấp đôi. Nhưng nền tảng của quy trình này không phải là máy tính hay là sự thay đổi cơ cấu nhân sự, mà vẫn chính là vị kỹ sư trưởng của họ cùng những nguyên lý của Phương thức Toyota. Ông và nhóm kỹ sư của mình đã sống chết với dự án. Theo lời Uchiyamada:

Vai trò của người kỹ sư trưởng đã không thay đổi mấy, tính cách của kỹ sư trưởng cùng với việc khiến mọi người hợp tác sẽ vẫn đóng vai trò rất quan trọng. Tính cách, sự kiên định và năng lực của kỹ sư trưởng thật sự là yếu tố quyết định cho thành công của chiếc xe.

Những nguyên lý khác từ câu chuyện về chiếc Prius

Tôi đã bỏ sót đáng kể trong câu chuyện về những Nguyên lý 2-6 trong Phương thức Toyota (dưới tiêu mục Tiến trình đúng sẽ đem lại kết quả đúng). Những nguyên lý này liên quan đến những tiến trình dùng cho những công việc tỉ mỉ. Những nguyên lý này (tạo luồng một sản phẩm, bình chuẩn hóa, tự kiểm lỗi, tiêu chuẩn hoá) là trọng tâm của sự phát triển sản phẩm cũng như của các bước đột phá. Chúng chính là những chi tiết của các quy trình hàng ngày đã giúp chiếc Prius hoàn thành trong một thời gian kỷ lục kể từ khi nhóm G21 thống nhất ý tưởng chuyên môn.

Những nguyên lý chủ đạo khác có thể tìm thấy qua câu chuyện về chiếc Lexus và Prius như sau:

Nguyên lý 1. Hãy ra các quyết định quản trị dựa trên triết lý kinh doanh dài hạn của công ty cho dù phải hy sinh những mục tiêu tài chính trước mắt. Cả Lexus và Prius đều là những vụ đầu tư dài hạn cho tương lai của công ty. Vào lúc khởi đầu dự án Prius, chẳng ai biết được tương lai của xe hơi hybrid. Nhưng Toyota đã quyết định đi tiên phong và cược rằng xe hybrid chính là đầu tư cho tương lai. Những nhân viên xuất chúng nhất với sự ủng hộ từ cấp cao được giao cho dự án này và tất cả bọn họ cảm thấy như mình đang thực hiện một dự án sống còn đối với tiền đồ của công ty. Tương tự như vậy, mấy ai biết được liệu chiếc Lexus có thể xâm nhập thành công thị trường xe hơi sang trọng với các tên tuổi của châu Âu? Đầu tư cho tương lai, chứ không phải lợi nhuận ngắn hạn, chính là tiêu điểm của những dự án đó.

Nguyên lý 9. Phát triển những người lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý và truyền đạt lại cho người khác. Cả hai dự án nói trên đều được dẫn dắt bởi những nhà lãnh đạo cam kết tuyệt đối về sự thành công của chúng. Nói chung, các vị kỹ sư trưởng chính là mẫu mực của triết lý lãnh đạo của Toyota. Họ trưởng thành trong tổ chức, khởi đầu với những công tác chuyên môn cơ bản và chỉ dần dần nhận lãnh trách nhiệm quản lý dự án sau 15-20 năm kinh nghiệm. Người ta bổ nhiệm họ vì sự kết hợp giữa khả năng chuyên môn cùng những kỹ năng lãnh đạo đã được mài dũa qua nhiều năm. Họ thích hợp với triết lý của Suzuki trong thực tiễn thực hiện chiếc Lexus. Họ là lãnh đạo, song họ còn là những kỹ sư ưu tú. Họ là những chiến lược gia với một tầm nhìn bao quát song cũng thấu đáo đến từng chi tiết của một quy trình phát triển một chiếc xe. Họ là những người suy nghĩ độc lập trong việc thực hiện những gì họ cho là tốt nhất với khách hàng và với sản phẩm, nhưng cũng là những chuyên gia trong hệ thống của

Toyota và có thể thu thập tất cả những nguồn lực và sự chấp thuận cần thiết. Bản thân họ nhúng tay vào nhiều công việc mà những nhà quản lý khác có thể sẽ giao phó đi, song họ cũng có khả năng khuyến khích bất kỳ nhân viên nào có liên quan đến dự án thực hiện những công việc một cách xuất sắc nhất có thể được.

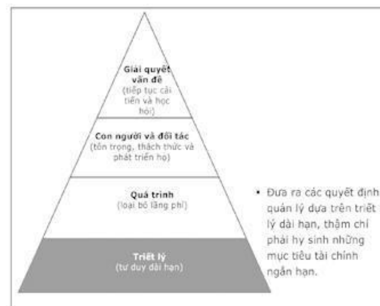
Nguyên lý 13. Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện (Nguyên tắc Nemawashi). Rõ ràng là vị kỹ sư trưởng luôn hướng về mục tiêu cũng như về thời hạn, nhưng cũng sẵn sàng lùi bước và tham khảo hàng loạt giải pháp khả dĩ. Một điều đáng ghi nhận trong cả hai dự án chính là sự không thoả hiệp của các vị kỹ sư trưởng. Vào một thời điểm nào đó với một áp lực thời gian khủng khiếp trước một nhiệm vụ dường như bất khả, lẽ ra có thể mong đợi sếp nói “Ok, cứ chọn lấy một hướng và triển khai nó”. Nhưng trở đi trở lại trong dự án Prius, Uchiyamada luôn lùi lại và nói: “Hãy tạm ngừng và xem lại (phản tỉnh). Hãy xem dự án này có nghĩa là gì. Hãy kiểm tra mọi thiết kế có thể cho chiếc hybrid trên thế giới. Hãy ra một cuộc thi về thiết kế và yêu cầu các phòng kiểu dáng đưa ra những thiết kế cạnh tranh” (Chương 19). Còn Suzuki thì quyết định một điều chưa từng có trong công nghệ chế tạo máy, khí động học và tiết kiệm nhiên liệu thông qua việc thử nghiệm những ý tưởng mới. Những việc này dường như không phải là điều hợp lý mà một người nên thực hiện nếu muốn hoàn thành nhanh nhiệm vụ. Nhưng cốt lõi của Phương thức Toyota là sự suy xét cẩn trọng trong việc ra quyết định. Người ta không chấp nhận việc hấp tấp chọn một hướng đi và phóng theo hướng đó. Việc khảo sát tất cả các khả năng, xem xét lợi hại của từng cái, đồng thời lục vấn các đối tác về những đóng góp của họ đã giúp Toyota triển khai nhanh chóng, một khi đã ra quyết định thì sẽ là quyết định cuối cùng mà không phải rà soát trở lại.

Toyota có phải là một công ty bảo thủ không? Phải. Nó có vẻ chậm chạp khi thay đổi không? Có, trong một vài thay đổi nhất định. Nó có sáng tạo không? Rất sáng tạo. Về khía cạnh này, Toyota là một mẫu mực. Đi chậm, dựa vào quá khứ và xem xét thấu đáo mọi hàm ý của các quyết định nhưng lại xông xáo tiến lên vượt qua cạnh tranh với việc đưa ra thị trường những sản phẩm ngoại hạng phá vỡ mọi khuôn mẫu. Đó chính là phong cách Toyota.

PHẦN II. NGUYÊN LÝ KINH DOANH CỦA TOYOTA

MỤC 1

TRIẾT LÝ DÀI HẠN



CHƯƠNG 7. Nguyên lý 1: Ra các quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn, dù phải hy sinh những mục tiêu tài chính ngắn hạn

Những nhân tố quan trọng nhất cho thành công là: sự kiên trì, sự tập trung dài hạn thay vì ngắn hạn, tái đầu tư cho con người - sản phẩm - nhà máy và sự cam kết không lay chuyển về chất lượng.

ROBERT B. MCCURRY

nguyên Phó Chủ tịch điều hành, phụ trách Kinh doanh của

Tập đoàn ô tô Toyota

Trong một vài thập kỷ trở lại đây, thế giới đã dịch chuyển về kinh tế tư bản. Có một niềm tin hiện hữu là nếu các cá nhân và công ty theo đuổi lợi ích riêng tư thì cung và cầu sẽ dẫn đến sự đổi mới, sự phát triển kinh tế và cuối cùng là sự phồn vinh cho nhân loại. Trong khi người ta có thể thấy an ủi khi nghĩ rằng tất cả chúng ta đơn giản chỉ làm những gì tốt nhất cho lợi ích kinh tế trước mắt của mình rồi đâu sẽ vào đấy, chúng ta cũng thấy mặt trái của quan niệm xem việc mưu cầu tư lợi là động lực của phát triển kinh tế. Hãy xem các ví dụ về vụ công ty Enron cùng những vụ bê bối khác và hậu quả của việc đánh mất niềm tin cực độ nơi các tập đoàn lớn cũng như tư cách đạo đức của những vị đứng đầu tập đoàn. Chúng ta càng thấy rõ mặt trái này khi xảy ra suy thoái kinh tế làm hàng triệu người mất việc và phải tự lo lấy thân.

Hoàn thành một sứ mệnh thì cao cả hơn là chỉ kiếm tiền

Liệu rằng một doanh nghiệp thời hiện đại có thể thịnh vượng trong một thế giới tư bản và kiếm lời khi thực hiện những điều tốt, thậm chí khi điều này có nghĩa là lợi nhuận ngắn hạn không phải lúc nào cũng là mục tiêu số một? Tôi tin rằng đóng góp to lớn nhất của Toyota cho thế giới kinh doanh là đã cung cấp một ví dụ thực tế chứng tỏ điều nói trên là có thể.

Có một điều nổi bật qua những lần tôi đến tham quan công ty này ở Nhật và Mỹ, từ bộ phận kỹ thuật, thu mua vật tư đến sản xuất. Ở từng nhân viên mà tôi tiếp chuyện toát lên một tinh thần vì một mục đích cao hơn là việc làm công ăn lương. Những nhân viên này cảm thấy một sứ mệnh to lớn của công ty và có thể phân biệt những gì đúng sai trong mối liên hệ với sứ mệnh đó. Họ đã học được Phương thức Toyota từ những ông thầy (sensei) Nhật Bản của mình và bài học này không thay đổi: Hãy làm những việc tốt cho công ty, cho đồng nghiệp khách hàng và cho cả xã hội. Tinh thần mạnh mẽ này nơi Toyota tạo thành nền tảng cho tất cả các nguyên tắc khác và nó chính là cái mà hầu hết các công ty khác còn thiếu khi cố gắng bắt chước Toyota.

Khi phỏng vấn các giám đốc và nhà quản lý của công ty này, tôi đã hỏi họ tại sao Toyota tồn tại như một doanh nghiệp. Các câu trả lời nhất quán một cách đáng ngạc nhiên. Ví như, Jim Press, Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc Kinh doanh Toyota Motor Corporation khu vực Bắc Mỹ, đồng thời là một trong hai Giám đốc điều hành của Toyota tại Mỹ, đã giải thích:

Mục đích của số tiền chúng tôi kiếm được không phải là cho công ty, cũng không phải là để các cổ đông chúng tôi thấy giá cổ phiếu gia tăng hay đại loại như thế. Mục đích là để chúng tôi tái đầu tư trong tương lai, để chúng tôi có thể tiếp tục sứ mệnh của mình. Đó mới chính là mục đích khi chúng tôi đầu tư và cũng chính là để giúp đỡ cộng đồng và giúp đỡ xã hội và để đóng góp lại cho cộng đồng mà chúng tôi may mắn được kinh doanh trong đó. Tôi có thể nhìn thấy vô vàn ví dụ trên thực tế.

Điều này không có nghĩa rằng công ty không quan tâm đến việc cắt giảm chi phí. Không lâu sau Thế chiến lần thứ II, Toyota gần như phá sản, dẫn đến sự từ nhiệm của người sáng lập Kiichiro Toyoda. Việc giảm chi phí trở thành một niềm đam mê kể từ khi Taiichi Ohno bắt đầu loại trừ những công đoạn lãng phí trong nhà máy.

Thông thường việc này khiến người ta phải rút một công nhân ra khỏi một dây chuyền hay một khâu sản xuất và chuyển sang một công tác khác để sau này người ta có thể thuê ít đi một nhân công. Giờ đây Toyota có một Hệ thống chắc chắn về Kiểm soát Ngân sách Tổng quát trong đó dữ liệu hàng tháng được sử dụng để theo dõi sao cho ngân sách chi tiêu tại tất cả các phân ban lúc nào cũng ở mức tối thiểu.

Khi tôi hỏi phải chăng ưu tiên chính là giảm chi phí, các nhà quản lý của công ty chỉ cười. Họ trả lời theo một kiểu: Anh sẽ chẳng thể nào hiểu được nếu chưa kinh qua ý thức tiết kiệm từng xu một tại Toyota. Song, giảm chi phí không phải là nguyên tắc cơ sở làm động lực cho Toyota. Chẳng hạn, công ty không sa thải nhân viên lúc doanh số sụt giảm. Lãnh đạo công ty hiểu rõ vị trí của họ trong lịch sử tập đoàn. Đó là họ đang thực hiện một sứ mệnh với triết lý dài hạn nhằm đưa công ty đến tầm phát triển tiếp theo. Công ty chẳng khác nào một cơ thể tự nuôi dưỡng, liên tục bao bọc và phát triển cành nhánh, để tiếp tục phát triển và lớn mạnh. Trong một thời đại mà người ta luôn hoài nghi về tư cách đạo đức của những quan chức trong doanh nghiệp cũng như vị trí của các tập đoàn tư bản lớn trong xã hội văn minh, văn hóa Toyota cho ta một mô hình lựa chọn về những gì sẽ xảy ra khi bạn hướng 250.000 con người vào một mục đích chung lớn hơn chuyện kiếm tiền. Xuất phát điểm kinh doanh của Toyota chính là việc tạo dựng giá trị cho khách hàng, cho xã hội và cho nền kinh tế.

Làm điều tốt cho khách hàng

Tôi hỏi Jim Press rằng anh ấy đã học được Phương thức Toyota như thế nào. Anh ấy giải thích rằng lý do mà anh ấy đến với công ty này một phần là để thay đổi khỏi một môi trường tại Ford Motors nơi mà lúc nào cũng có cảm giác căng thẳng thường trực giữa việc kinh doanh thực tế và cách kinh doanh mà lẽ ra người ta nên làm. Mỗi khi đến dự một buổi giao tiếp xã hội, anh ấy luôn tránh nói ra mình làm việc cho Ford.

Người ta kể với tôi mọi trục trặc về những chiếc xe Ford của họ và tôi cũng đã chiêm nghiệm hậu quả cuối cùng này khi làm việc tại một phòng dịch vụ của một đại lý xe hơi Ford. Một trong những vụ việc tôi thực hiện là chạy thử một chiếc Thunderbird (Tia chớp) trước khi xuất xưởng và tôi có thể đoán trước mức độ tệ mà khách hàng sẽ than phiền. Trực giác cho tôi biết mọi chuyện sẽ không tốt.

Ngược lại, ở Toyota người ta định hướng xung quanh việc làm hài lòng khách hàng. Có vẻ như rốt cuộc tôi đã tìm được một mái ấm gia đình. Quá trình học tập tôi có được từ những đồng sự đến từ nước Nhật. Những cộng tác viên điều hành đến từ Nhật Bản thực sự không chỉ để dìu dắt hướng phát triển của công ty mà còn cả sự phát triển con người. Môi trường ở đây cho phép bạn kinh doanh theo cách bạn nghĩ là nên làm. Toyota là một công ty không nói mà làm. Chúng tôi đã trực tiếp chứng kiến điều đó.

Press kể lại một ví dụ trước đây về sự cam kết của Toyota trong việc làm điều tốt cho khách hàng vào thời kỳ khủng hoảng Nixon năm 1971. Vị Tổng thống này đã ấn định một mức phụ thu thuế nhập khẩu còn đồng Yen thì bắt đầu được thả nổi.

Vào bất kỳ thời điểm nào với cùng một chiếc xe chúng tôi có tới ba mức giá khác nhau, ba mức chiết khấu khác nhau cho đại lý, ba MSRP (giá bán do nhà sản xuất đề nghị) khác nhau. Bạn bước vào ba cửa hàng đại lý thì sẽ thấy có ba chiếc Corona 1971 cùng màu cùng chi tiết kỹ thuật nhưng có ba giá khác nhau. Người bán cũng phải trả ba mức phí đại lý khác nhau. Thật là rối rắm. Lúc đó công ty còn non trẻ. Cuối cùng, Tổng thống Nixon dỡ bỏ phụ thu nhập khẩu nhưng chính phủ không hoàn thuế lại cho chúng tôi. Nhưng chúng tôi vẫn quay lại trả cho từng người mua xe và từng đại lý bán hàng tất cả những khoản thuế phụ trội mà họ đã phải trả khi mua xe. Chúng tôi chịu mất tiền. Nhưng vẫn làm để thoả mãn khách hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với họ… Duy nhất chỉ có Toyota làm như vậy. Tổng hành dinh ở Nhật Bản chấp thuận việc này mà lúc đó chúng tôi cũng đâu có dư dả gì, vẫn còn phải vật lộn mới sống nổi qua ngày.

Jim Press bàn tới dự án Lexus năm 1996 -1997:

Chúng tôi muốn người lái có một cảm giác Lexus khác biệt và muốn khám phá những khía cạnh mới trong chất lượng của việc lái. Ở vấn đề này thì vỏ xe của chiếc Lexus khá mềm. Và mặc dù khách hàng lái rất ngon còn chi tiết kỹ thuật của vỏ xe vẫn trong mức cho phép, chúng đã không bền như nhiều khách hàng mong muốn từ đầu. Tôi nghĩ rằng có tới 5-7% khách than phiền về tuổi thọ của lốp. Đối với chúng tôi thì đây quả là một con số đáng kể bởi vì thông thường chúng tôi chỉ phải xử lý than phiền ở mức dưới 1%. Vì vậy, chúng tôi gửi cho mỗi chủ xe nào có lốp bị mòn nhanh một phiếu (coupon) để họ được bồi hoàn 500 đô la và xin lỗi khách hàng về những bất tiện từ việc mòn lốp sớm này. Nhiều người trong số khách hàng này thậm chí đã lỡ bán chiếc xe rồi. Cách mà bạn đối xử với khách hàng mặc dù bạn không nợ họ điều gì, giống như cách hành xử trước một người không có khả năng chống trả, chính là một thể nghiệm cao nhất về nhân cách.

Câu chuyện NUMMI: Xây dựng lòng tin nơi nhân viên

Trong những năm đầu thập kỷ 1980, Toyota thành lập một liên doanh với General Motors. Đó là một nhà máy đầu tiên của Toyota ở ngoại quốc và họ không muốn đơn độc. Họ đồng ý hướng dẫn GM những nguyên lý của TPS. Toyota đề nghị được tiếp quản một nhà máy sản xuất xe tải nhẹ ở Fremont, California, nhà máy mà GM đã đóng cửa năm 1982 và điều hành nhà máy này theo phong cách Toyota. Dennis Cuneo, hiện nay là Phó Giám đốc phụ trách sản xuất của Toyota Bắc Mỹ, lúc bấy giờ làm luật sư cho công ty này. Ông ấy giải thích:

Lúc bấy giờ mọi người đều quan niệm rằng TPS sẽ khiến người ta lao động đến chết. Nó cơ bản chỉ là Làm nhanh lên! Tôi còn nhớ buổi họp đầu tiên với các vị lãnh đạo của Công đoàn trong đó có một người tên là Gus Billy. Anh ta ngồi ở cuối bàn khi chúng tôi thảo luận về TPS và kaizen... Anh ta bảo: Với tôi, nó có vẻ như tăng tốc sản xuất. Nó là một cách để chúng tôi bị đào thải khỏi công việc.

Đấy không phải là một thái độ ác cảm cá biệt. Ngay từ khi nhà máy được quản lý bởi GM, Công đoàn ở đây đã nổi tiếng là hay gây rắc rối đến mức tổ chức cả những cuộc đình công bất hợp pháp. Tuy thế, khi Toyota tiếp quản nhà máy, bất chấp sự khuyến cáo từ GM, họ quyết định thuê lại những công nhân thuộc Công đoàn Ô tô, Hàng không và Nông nghiệp Hoa Kỳ (UAW) cũng như những cá nhân đại diện cho tổ chức này tại nhà máy. Cuneo nói:

Tôi nghĩ việc này làm phía GM ngạc nhiên. Một vài nhân viên phụ trách công tác nhân sự khuyên chúng tôi đừng làm vậy. Nhưng chúng tôi chấp nhận mạo hiểm một cách có tính toán. Chúng tôi biết rằng cần phải có người lãnh đạo lực lượng nhân công trước đây của GM mà có tác động lớn nhất tại nhà máy lại là những người đứng đầu tự phát của lực lượng này. Chúng tôi cần phải thay đổi thái độ và ý kiến của họ. Thế là chúng tôi gửi những người này qua Nhật ba tuần lễ để họ tận mắt chứng kiến thế nào là TPS. Rồi thế là khi họ quay về Mỹ, tình thế đã xoay chuyển và họ chính là những người thuyết phục những ai còn hoài nghi và nói với những người đó rằng hệ thống sản xuất kiểu Toyota này cũng không đến nỗi nào.

Thực tế là dưới sự quản lý mới của Toyota khi nhà máy này được mở cửa lại vào năm 1984, nó đã qua mặt tất cả các nhà máy khác của GM tại Bắc Mỹ về năng suất, chất lượng, không gian và quay vòng tồn kho. Nó thường được nêu ra như là một tấm gương về cách thức mà TPS có thể áp dụng thành công tại một nhà máy được công đoàn hoá kiểu Mỹ, nơi mà công nhân đã quen với văn hoá lâu đời của GM cũng như sự đối đầu truyền thống giữa công đoàn và giới lãnh đạo. Cuneo bảo rằng chìa khoá ở đây chính là việc xây dựng niềm tin nơi nhân viên:

Chúng tôi đã gây dựng niềm tin ngay từ đầu với mọi thành viên trong tập thể. GM gặp khó khăn trong việc bán loại xe Nova vào giai đoạn 1987-1988 và họ cắt giảm đơn đặt hàng với chúng tôi. Nhà máy của chúng tôi phải cắt

giảm sản xuất và hoạt động ở mức 75% công suất nhưng chúng tôi không hề cho ai thôi việc. Chúng tôi chuyển nhân viên qua bộ phận cải tiến (kaizen) cũng như đề ra những nhiệm vụ khác có ích cho họ. Trong số tất cả những gì chúng tôi đã làm tại NUMMI, việc này tạo dựng nên lòng tin nhiều nhất.

Theo lời Cuneo, động lực ban đầu phía bên GM khi tham gia liên doanh này là muốn tìm kiếm nguồn lực sản xuất bên ngoài cho loại xe nhỏ. Khi GM biết thêm được về hệ thống TPS, họ tỏ ra quan tâm hơn trong việc sử dụng NUMMI như một mô hình thí nghiệm để học hỏi. Hàng trăm giám đốc của GM, quản đốc cùng kỹ sư đã đến NUMMI chỉ để được thay đổi tư duy từ những huấn luyện của TPS trước khi quay về với GM. Tôi đã từng đến thăm các nhà máy của GM ở Mỹ và Trung Quốc mà ở đó cuốn Thánh kinh về sản xuất chính là một phiên bản của TPS, lần đầu tiên được viết bởi Mike Brewer, một cựu học viên tại NUMMI được GM gửi đến để học về TPS. Hệ thống Chế tạo Toàn cầu của GM là một bản sao trực tiếp của TPS.

Không may là GM phải mất tới 15 năm mới lưu ý tới những bài học của NUMMI một cách nghiêm chỉnh. Và sau đó, họ lại mất thêm 5 năm nữa mới thực sự thu được sự cải tiến trong năng suất và chất lượng ở ở quy mô toàn công ty (theo chuyên đề công nghiệp ô tô Harbour Reports và cuộc khảo sát khách hàng thực hiện bởi J.D. Powers - Consumer Reports).

Có thể bạn đang thắc mắc rằng tại sao Toyota lại chỉ cho đối thủ cạnh tranh chính của họ một hệ thống sản xuất tinh gọn đáng ganh tỵ như thế. Có nhiều động lực để bắt tay vào liên doanh. Nhưng có lẽ sự đắn đo lớn nhất chính là việc Toyota nhận thấy rằng GM là nhà chế tạo xe hơi lớn nhất thế giới và lại đang chật vật với hệ thống sản xuất của họ. Bằng việc nâng cao tầm cỡ sản xuất tại GM, Toyota đã giúp đỡ cộng động xã hội, cũng như đã tạo ra công ăn việc làm với thu nhập cao cho người Mỹ. Ở đây, những nhà quản trị cao cấp tại Toyota đáp trả một điều gì đó cho người Mỹ vì đã giúp nước Nhật Bản tái thiết sau Thế chiến lần thứ II. Đây không phải là lời nói đầu môi hay là một kiểu lý tưởng chủ nghĩa. Họ thật sự tin vào điều đó.

Đừng để các quyết định kinh doanh làm bào mòn lòng tin và sự kính trọng lẫn nhau

Toyota hiểu rằng duy trì công việc của các đối tác là một phần trách nhiệm của họ đối với cộng đồng. Một ví dụ tuyệt vời cho điều này chính là trường hợp một hoạt động sản xuất kéo dài nhất của Toyota tại nước Mỹ ở một nhà máy sản xuất gầm xe tải tên là TABC.

Vào thập niên 1960, Hoa Kỳ ấn định một mức phụ thu thuế 30% lên xe tải nhập khẩu, gọi là "thuế gà". Nó là một hình thức trả đũa lại việc châu Âu từ chối nhập gia cầm từ Mỹ. Để tránh thuế này, hầu hết các công ty nước ngoài nhập xe tải vào Mỹ mà không có gầm để được xem là linh kiện thay vì một chiếc xe tải hoàn chỉnh. Họ nhập gầm xe tải sau và cũng được xem là phụ tùng xe. Sau đấy họ ráp gầm và phần trên xe lại sau khi nhập cảng. Toyota cũng muốn tránh thuế, nhưng quyết định chế tạo gầm xe tại Mỹ, một phần vì điều đó sẽ góp sức tạo việc làm cho người dân địa phương.

Họ chọn Long Beach, bang California làm nơi sản xuất vì nó gần cảng mà Toyota nhập hàng. TABC thật sự là công ty Mỹ đầu tiên áp dụng nghiêm chỉnh và thành công hệ thống TPS và ngày nay nó có tới 600 nhân viên. Vào tháng 6/2002, TABC kỷ niệm sinh nhật thứ 30 tại Long Beach. Nhưng buổi lễ ăn mừng này có thể là một dịp không may bởi vì vào năm 2001 Toyota đã quyết định di dời việc sản xuất gầm xe này sang một nhà máy ở Mexico. Nghe có vẻ một kịch bản quen thuộc khi một công ty theo đuổi nguồn lao động giá rẻ ở Mexico. Tuy nhiên, câu chuyện có một kết cục hoàn toàn khác, bởi vì công ty này tuân theo các nguyên tắc của Toyota. Toyota có nhiều lý do để chuyển sang nhà máy ở Mexico, trong đó có việc chế tạo xe tại nơi mà chúng sẽ được tiêu thụ cũng như tránh được những luật lệ môi trường trong việc sơn xe tại California, đòi hỏi họ phải đầu tư mới và nhiều vào cơ

sở sản xuất tại Hoa Kỳ. Cuneo đã giải thích những việc Toyota làm cùng lý do tại sao họ không sa thải công nhân:

Nhà máy ở Long Beach đó đã 30 tuổi rồi, mà nó lại ở sâu trong đất liền. Ai mà muốn tiếp tục mở cửa nhà máy sản xuất tại California, đúng không nào? Nhiều công ty đang tìm cớ để đóng cửa các cơ sở của họ ở Califorlia. Nhưng chúng tôi cùng với cấp lãnh đạo ở Nhật đã nhận thấy rằng nhân sự của TABC đã làm việc rất tốt. Với những tiềm lực hạn chế mà họ đã thực sự triển khai được TPS. Sẽ là không công bằng và sẽ khiến các thành viên tại các nhà máy khác suy nghĩ không hay nếu chúng tôi sa thải một lực lượng lao động đã thực hiện được mọi điều chúng tôi yêu cầu. Vì thế, chúng tôi tìm việc mới cho TABC. Lúc tôi còn ở NUMMI cuối những năm 1980, GM đóng cửa nhà máy Norwood của họ tại Cincinnati, lúc đó cũng là một nhà máy có năng suất khá tốt. Họ đang phát triển chiếc Firebird và chiếc Camaro nên muốn di chuyển toàn bộ dây chuyền sản xuất đó sang nhà máy ở Van Nuys bởi vì điều này mang lại lợi ích kinh tế trước mắt. Một vài người của GM sau này nhớ lại: tại đây chúng tôi đã thực sự cải thiện được hiệu suất… và rồi chúng tôi đã làm gì? Chúng tôi đóng cửa nhà máy Norwood. Thế thì khi mà bạn yêu cầu mọi thành viên trong dây chuyền làm việc 100% công suất, tìm tòi suy nghĩ để tạo thêm giá trị nhằm gia tăng năng suất, đổi lại họ được những gì? Và nếu đổi lại họ nhận được một đồng lương hàng tuần nhưng dễ dàng bị sa thải mỗi khi chúng ta gặp suy thoái thì thật khó mà tạo dựng được lòng tin và sự kính trọng mà bạn mong muốn. Tức là bạn không thể chỉ nói suông mỗi ngày rằng nhân sự là tài sản quý giá nhất, mà bạn còn phải chứng thực điều này. Còn người khác thì nhìn vào điều bạn làm chứ không phải những gì bạn nói. Đó gọi là hệ thống Toyota. Nó có liên quan tới toàn bộ triết lý của cổ đông công ty. Nếu những chuyên gia phân tích tài chính ở Phố Wall là những cổ đông chủ yếu của Toyota, chúng tôi đã không thể thực hiện những điều đó. Đơn giản chỉ là khác biệt về quan niệm. Với Toyota lúc nào nói và làm cũng đi đôi.

Buổi phỏng vấn của tôi với Cuneo được thực hiện vào tháng 2/2002, lúc đó chưa rõ Toyota sẽ làm thế nào để tiếp tục duy trì nhà máy TABC, dù công ty này đã cam kết sẽ tìm ra công việc mới. Đến tháng 6 thì nhà máy này kỷ niệm 30 năm thành lập và ăn mừng liên doanh của nó với Hino Motors, một

công ty có phần vốn của Toyota. Thay vì đóng cửa nhà máy, Toyota đã biến nó thành nhà máy đầu tiên ở California hoạt động trong lĩnh vực lắp ráp xe tải kể từ khi NUMMI thành lập năm 1984. Theo một bài báo tường thuật lại buổi lễ kỷ niệm, vào ngày đó, TABC đã ký ngân phiếu 2.000 đô la cho 10 tổ chức trong khu vực như một lời cảm ơn đến cộng đồng vì đã giúp TABC thành công suốt 30 năm qua. Thêm vào đó, công ty ghi nhận đóng góp của 10 thành viên TABC đã luôn sát cánh với công ty kể từ khi nó xuất hiện lần đầu năm 1972.1

Thế là thay cho nguy cơ thất nghiệp của 600 công nhân, công ty lại đang ăn mừng và tặng tiền cho các tổ chức từ thiện tại khu vực. Kể từ đó Toyota đã giao cho TABC thêm nhiệm vụ là sản xuất 68 nghìn động cơ 4 xy-lanh của chiếc xe tải Tacoma mỗi năm cho một nhà máy ở California với chi phí quản lý rất cao. Với hầu hết các công ty, điều này hoàn toàn là vô lý, xét trên phương diện kinh tế ngắn hạn. Nhưng tập đoàn này lại tiến hành dựa trên Nguyên lý 1: Ra các quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn, dù phải hy sinh những mục tiêu tài chính ngắn hạn. Toyota không xem vụ đầu tư này theo những khái niệm ngân sách hàng quý mà là dựa trên sự kính trọng không ngừng mà khách hàng và nhân viên dành cho công ty và sản phẩm của công ty. Và dĩ nhiên là thông qua hệ thống TPS, công ty biết rằng lực lượng lao động tận tụy và tinh túy này sẽ đóng góp vào chất lượng và liên tục giúp loại bỏ lãng phí trong sản xuất. Toyota tin rằng đây chính là điều mang lại lợi nhuận lâu bền.

Cuộc trò chuyện dưới đây giữa Cuneo và tôi cho thấy một ví dụ khác về tinh thần trách nhiệm sâu sắc của Toyota đối với cộng đồng:

Dennis: Cách đây hai ngày tôi nhận được một tin nhắn từ một trong các giám đốc cấp cao ở Nhật Bản về những lời than phiền xung quanh vấn đề mùi ô nhiễm của một cặp vợ chồng sống gần nhà máy Georgetown (Kentucky) của chúng tôi. Những căn nhà này tọa lạc gần nhà máy và lẽ ra phải được mua đứt khi chúng tôi khởi công xây dựng nhà máy. Gần đây, chúng tôi đã dành một số tiền đề mua lại những căn hộ này. Những chủ hộ

này đã sử dụng những khiếu kiện về ô nhiễm mùi làm công cụ thương lượng với chúng tôi. Khi những lời khiếu nại này đến tai các vị giới chức cấp cao tại Nhật Bản, chúng tôi nhận được yêu cầu hỏi chúng tôi định giải quyết như thế nào. Chính sách của chúng tôi là không vi phạm pháp luật và vụ này đơn giản chỉ là than phiền để làm giá mà thôi. Vì thế tôi đã giải thích sự khác nhau giữa một vụ than phiền và một vụ khiếu nại vi phạm.

Jeff: Chỉ có một vài nhà thôi à?

Dennis: Vâng, hai căn.

Jeff: Hai căn mà ông Giám đốc phải viết thư tới?

Dennis: Hai người chủ nhà này làm to chuyện vì họ muốn đẩy giá cao lên. Vì thế chúng tôi nhận được một tin nhắn từ vị Giám đốc viết rằng "Chính sách của ta là: không vi phạm". Anh biết vậy nghĩa là sao không?

Jeff: Tôi có thể phỏng đoán nhiều cách? Một là do tính cách người Nhật, họ rất quan trọng về việc hoà hợp và không hoà hợp. Ở một mức độ nào đó người ta luôn hoang tưởng về những trục trặc xảy ra tại Mỹ do những căng thẳng tiềm ẩn từ phía chính quyền. Mặt khác, tôi có thể xem đấy là một hệ thống giá trị. Thế anh nghĩ trục trặc là ở chỗ nào?

Dennis: Hệ thống giá trị. Dĩ nhiên là chúng tôi muốn tránh những rắc rối về pháp lý, nhưng trường hợp này mang tính giá trị nhiều hơn. Chúng tôi, Toyota, đã cam kết không làm ảnh hưởng môi trường. Chính sách của

chúng tôi là không bao giờ vi phạm. Đó là một trong tám chỉ số hoạt động toàn cầu của chúng tôi, bên cạnh các yếu tố về chất lượng, năng suất…

Bạn có thể hoài nghi về tính trong sáng trong các động cơ của Toyota. Chắc chắn rằng một công ty Nhật Bản đã thâm nhập phần lớn thị trường Hoa Kỳ như vậy sẽ rất quan ngại về các hậu quả chính trị từ bất kỳ hình ảnh tiêu cực nào gây ra trước công chúng. Nhưng chính sách không vi phạm của Toyota vượt ra ngoài những động cơ chính trị đơn thuần. Giới lãnh đạo của tập đoàn này thực sự cố gắng thực hiện những việc đúng.

Dùng tính tự lực và tinh thần trách nhiệm để quyết định con đường của riêng mình

Một trong những cuộc thảo luận ưa thích của tôi về lịch sử phát triển ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản chính là về một cuốn sách của Michael Cusumano, mang tên Công Nghiệp Ôtô Nhật Bản (1985), trong đó khắc họa chi tiết tính tương phản giữa sự phát triển của hãng Nissan và hãng Toyota. Trong cuốn sách của mình Cusumano đã minh họa rõ nét quỹ đạo khác nhau của hai công ty này.

Một trong những khác biệt chủ yếu là việc Toyota luôn luôn chọn con đường tự lực cánh sinh và tự tay thực hiện mọi việc, hơn là trông mong vào những đối tác bên ngoài. Chẳng hạn, khi Toyta muốn đặt chân vào thị trường xe hơi sang trọng, họ đã không mua lại BMW. Thay vào đó công ty tạo ra phân nhánh sang trọng riêng của mình, chiếc Lexus, ngay từ con số không, nhằm để bản thân họ có thể học hỏi và hiểu được sự tinh tuý của một chiếc xe sang trọng (trên tinh thần genchi genbutsu).

Giống như những nông dân thời xưa phải tự xây nhà, tự sửa chữa đồ đạc và tự sáng tạo giải quyết những khó khăn của chính họ, tập đoàn xe hơi Toyota đã khởi nghiệp với rất ít tài nguyên. Mọi người đều phải xắn tay vào mọi hoạt động và làm bất cứ điều gì cần thiết đề thiết kế và chế tạo nên một chiếc xe. Thực tế là vào thập niên 1930 vị Chủ tịch Công ty Dệt tự động Toyoda, ngài Kodama Risaburo, đã cho rằng ngành ô tô rất rủi ro và tỏ ra lưỡng lự nên chỉ đầu tư một ít vào hướng kinh doanh mới này (Cusumano, 1985). Thế là Công ty ô tô Toyota đã phải tự mình học hỏi mọi thứ.

Trong khi nhiều công ty có thể tuyên bố họ đánh giá cao sự tự lực, Toyota thực sự sống với triết lý này trên qui mô toàn tập đoàn. Sáng lập viên Công ty Ô tô Toyota, ngài Kiichiro Toyoda, nói:

Cha tôi không được học cao. Sức mạnh duy nhất của ông ấy là luôn luôn tin tưởng vào một điều: rằng người Nhật có nhiều khả năng tiềm ẩn. Chiếc máy dệt tự động chính là sản phẩm từ quan niệm ấy.

Kiichiro - con trai của Sakichi đồng thời là vị Chủ tịch đầu tiên của Tập đoàn Ô tô Toyota - đã tiếp nối truyền thống về sự tự lực tự cường từ người cha của ông. Vào những năm 1920, Kiichiro chỉ là một sinh viên ngành kỹ thuật nhưng không chỉ là một sinh viên ngày ngày đến lớp và lo thi cử. Giống như cha mình, ông đã thực sự phát minh ra nhiều thứ, và đến những năm 1926 - 1928 ông đã sáng chế ra quy trình chế tạo một chiếc xe. Jim Press, một người luôn ngưỡng mộ lịch sử Toyota, đã giải thích cách thức mà triết lý tự-mình-làm-lấy được thể hiện trong công ty xe hơi mới do Kiichiro lãnh đạo:

Toyota định hướng ngay từ đầu rằng bất kỳ công ty nào cũng có thể đi thuê thợ máy, thuê kỹ sư cùng với việc mua cái này, cái nọ. Quan điểm của Toyota là trước khi bạn sản xuất một chiếc xe hơi, bạn cần phải hoàn chỉnh các quy trình mang tính mới mẻ để chế tạo nên một cái khuôn, một chiếc

động cơ và những thứ khởi nguồn như thế. Và đó chính là điều tạo nên sự khác biệt của công ty. Quay về với điều cốt lõi.

Sau này khi mà các nhà sản xuất ô tô khác của Nhật Bản sẵn lòng mua lại đồ nghề từ các đồng nghiệp người Mỹ rồi lắp ráp những bản nhái xe Mỹ thì Toyota cũng vẫn quyết định tự thiết kế và chế tạo những chiếc xe của riêng họ, rút kinh nghiệm từ những mẫu thiết kề của hàng loạt xe Mỹ. Thực chất Toyota là công ty xe hơi đầu tiên ở Nhật Bản phát triển nhiều mẫu xe mà không viện đến sự hỗ trợ kỹ thuật từ những doanh nghiệp ô tô tiên tiến Âu Mỹ. Họ không muốn bị phụ thuộc vào sự trợ giúp bên ngoài.

Về cả khía cạnh vật chất lẫn tinh thần, Toyota có chút gì đó tách biệt hẳn với phần còn lại của xứ sở Phù Tang. Thành phố Toyota hầu như tọa lạc tại một nơi không tên tuổi. Để đến được thành phố này thì phải quá cảnh tại Nagoya, một thành phố lớn nhưng không phải là thành phố trung tâm của Nhật Bản. Tiếp đó một chuyến tàu lửa dài và một cuốc taxi sẽ đưa bạn đến tổng hành dinh của tập đoàn này. Thậm chí ngay cả vào thời bây giờ, khi đã có sự hiện diện của Toyota cùng những nhà cung cấp của nó, nơi đây vẫn còn mang đậm nét chân quê và những vị lãnh đạo của Toyota tự hào cho mình là những tay nhà quê mộc mạc. Mikio Kitano, nguyên Chủ tịch Nhà máy ô tô Toyota ở Kentucky đồng thời là Giám đốc điều hành, khi tôi đến thăm ông lúc bấy giờ, có nguyên một chú khỉ nhồi bông khổng lồ để trong văn phòng. Ông tự mô tả bản thân với tôi như là một chú khỉ chứ không phải là những tay thời thượng ở Tokyo.

Tại Toyota bạn đồng hành của sự tự lực chính là tinh thần chịu trách nhiệm trước thành công hay thất bại. Theo Phương thức Toyota, 2001: “Chúng ta phấn đấu viết nên số mệnh của mình. Chúng ta hành xử bằng tinh thần tự lực, tự tin vào khả năng bản thân. Chúng ta chấp nhận trách nhiệm về hành vi của mình cũng như về việc duy trì và cải thiện những kỹ năng giúp chúng ta sản xuất ra các giá trị gia tăng.”

Tuyên bố về sứ mệnh của Toyota và những nguyên tắc chỉ đường

Chúng ta cảm nhận được điều tạo nên sự khác biệt Toyota nhờ vào những trích lục từ bản tuyên bố về sứ mệnh công ty ở Bắc Mỹ với những tuyên bố đó của Ford Motors (Hình 7-1). Tuyên bố của hãng Ford dường như rất hợp lý. Công ty này quan tâm đến việc trở thành người dẫn đầu trong các sản phẩm và dịch vụ của mình đồng thời mong muốn liên tục cải thiện chúng để có thể phát triển kinh doanh và đem lại cổ tức hợp lý cho các cổ đông sở hữu công ty.

Thông điệp sâu xa ở đây là công ty phải nâng cấp sự phát triển của xã hội nếu không nó sẽ không thể đóng góp gì cho những người hưởng lợi trong và ngoài công ty. Đây chính là lý do để công ty tạo nên những sản phẩm xuất sắc. Toyota thách thức các nhân viên của mình đóng góp cho công ty và ghi dấu ấn lên lịch sử của công ty. Công ty thành thực mong muốn các nhân viên của mình phát triển và học hỏi thêm, đầu tư thêm cho các công nghệ dài hạn, cũng như đem lại sự hài lòng từ phía khách hàng với mục tiêu là khách hàng quay lại mua xe trọn đời.

Một nét nữa trong những nguyên tắc chỉ dẫn của Toyota bắt nguồn từ tài liệu nội bộ sau đây (Hình 7-2). Tài liệu này đã được điều chỉnh sau khi Toyota mở rộng ra phạm vi toàn cầu, nhằm nhấn mạnh trách nhiệm của công ty với tư cách là một công dân thế giới. Những nguyên tắc này đã diễn đạt chính xác tinh thần trách nhiệm của Toyota đối với những đối tác kinh doanh của mình vì sự phát triển bền vững, lâu dài và lợi ích đôi bên.

1. Tôn vinh những qui định và tinh thần luật pháp của mọi quốc gia đồng thời tiến hành hợp tác đúng mực và cởi mở nhằm trở thành một công dân doanh nghiệp tốt trên thế giới.

2. Tôn trọng văn hóa và tập quán của mọi quốc gia đồng thời đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội thông qua các hoạt động kinh doanh tại các nước sở tại.

3. Tận tụy hết mình để đưa ra các sản phẩm sạch và an toàn đồng thời cải thiện chất lượng cuộc sống tại mọi nơi thông qua tất cả các hoạt động của chúng ta.

4. Sáng tạo và phát triển các công nghệ hiện đại đồng thời cung cấp những sản phẩm và dịch vụ vượt trội có thể đáp ứng các nhu cầu của khách hàng toàn cầu.

5. Nuôi dưỡng một nền văn hóa doanh nghiệp có thể thúc đẩy sự sáng tạo cá nhân và các giá trị tập thể cùng với việc đề cao sự tin cậy lẫn nhau, bên cạnh sự tôn trọng giữa người lao động và Ban Giám đốc.

6. Theo đuổi sự phát triển hài hòa với cộng đồng toàn cầu qua việc quản trị sáng tạo.

7. Hợp tác với các đối tác trong việc nghiên cứu và sáng chế nhằm đạt tới một sự phát triển lâu bền ổ định và những lợi ích hai bên, trong khi vẫn rộng mở với những đối tác mới.

Không may là hầu hết các doanh nghiệp vẫn còn phải trả giá do tầm nhìn ngắn hạn. Tôi đã thuyết trình về Toyota trên khắp thế giới và tôi thường nhận được những câu hỏi minh họa tuyệt vời cho những công ty mà mục tiêu duy nhất là lợi nhuận trước mắt. Chẳng hạn như:

• Liệu Toyota có tiếp tục sử dụng JIT nếu rủi có một thảm họa làm ngưng trệ chuỗi cung ứng của họ không?

• Liệu Toyota có sa thải nhân công nếu công việc kinh doanh của một sản phẩm tại một nhà máy tỏ ra kém hiệu quả?

• Nếu Toyota không sa thải nhân công thì họ sẽ xử lý thế nào với những người này?

• Bây giờ Toyota đã được niêm yết trên Thị trường chứng khoán New York, chẳng lẽ họ không quan tâm hơn tới doanh số hàng quý?

• Liệu chi phí bỏ ra có đáng để đầu tư vào công nghệ nhằm thay đổi nhanh chóng cũng như cho các thiết bị thích hợp để tạo ra luồng một sản phẩm?

Câu trả lời cho tất cả những thắc mắc thiển cận này đơn giản là vì các quyết định kinh doanh của Toyota đều dựa trên những triết lý của công ty. Họ không đột ngột từ bỏ các triết lý của mình. Điều duy nhất có thể khiến tập đoàn này thay đổi các triết lý về sản xuất, đầu tư và quản lý nhân sự là trong trường hợp xảy ra một sự biến đổi căn bản trên thế giới đe doạ sự tồn tại lâu dài… nhưng chỉ với điều kiện đã suy xét kỹ càng. Những triết lý đã được bàn đến trong chương này không phải tự có qua một đêm và Toyota cũng không thể vứt bỏ sau một đêm. John Shook, khi nhớ lại những điều anh học được khi làm nhà quản lý tại Toyota, đã giải thích điều này rất hay:

Toyota đã linh cảm từ nhiều năm trước rằng nó phải tập trung cho sự tồn tại và tích hợp của mọi bộ phận chức năng của tập đoàn để củng cố sự sống còn đó. TPS, khi đó, chính là kết quả của các nỗ lực nhằm định hướng mọi hoạt động vào việc hỗ trợ mục tiêu tồn tại của công ty. Điều này khác biệt rất lớn với mục tiêu hạn hẹp là kiếm tiền, mặc dù nhìn qua hầu hết khoảnh khắc nhỏ trong quá trình kinh doanh thực tế, hai việc này dường như là một… Tôi phải thừa nhận rằng Toyota đã biến hoá ra một thể chế tổ chức công nghiệp hữu hiệu nhất từng được biết đến. Trung tâm của tổ chức đó là sự tập trung cho việc tồn tại. Chính tiêu điểm này khiến Toyota hành xử như là một tổ chức hữu cơ tự nhiên, giúp nó tiến hoá như một hệ thống thực sự nổi trội (Shook, 2002).

Tạo ra sự kiên định trong mục đích và vị trí trong lịch sử

Khi tôi nghĩ về Toyota và cách thức hoạt động của họ, tôi không ngừng nhớ tới câu nói nổi tiếng của bậc thầy về chất lượng W. Edwards Deming: Kiên trì cho một mục đích. Sự kiên định này đã giải thích tại sao, trong bất kỳ năm nào, nếu bạn đánh cược rằng Toyota sẽ có lãi, bạn sẽ thắng cược. Nếu bạn cược rằng công ty này sẽ có doanh số tăng trưởng trong năm nay, bạn cũng có khả năng thắng. Bạn sẽ không thấy được sự nhảy vọt từ năm này qua năm khác hoặc sự thay đổi lớn về chiến lược kinh doanh. Bạn cũng sẽ không thể chứng kiến một nhóm giám đốc đến nắm quyền và tái cấu trúc lại công ty. Thay vì thế, bạn sẽ thấy một sự biến chuyển về phía trước hết năm

này đến năm khác. Đây là sự kiên trì cho một mục đích, như tôi đã tin rằng Deming đã từng khai sáng, vượt lên những lợi nhuận được coi là ngắn hạn hay chỉ làm giàu cho một số ít lãnh đạo công ty. Phương thức Toyota là về việc tạo thêm giá trị cho khách hàng, cho nhân viên và cho xã hội. Phương thức này tạo ra một bộ khung để Toyota đưa ra các quyết định ngắn hạn và dài hạn, cũng như tập hợp nhân sự của mình quanh một mục đích chung lớn hơn bất kỳ mục tiêu riêng rẽ nào.

Gột sạch nền văn hoá Chrysler: một câu chuyện cảnh báo

Bất kỳ ai đã từng chứng kiến sự hồi sinh của chiếc Chrysler dưới thời Lee Iacocca đều biết rằng một trong những quyết định hay nhất của ông là đầu tư vào chiếc K-car, nền tảng của mọi chiếc xe khách ra đời vào thập kỷ 1980. Nó đã cứu vãn công ty khỏi suy sụp. Và rồi vào những năm 1990, ông đã sẵn lòng rút lui và nhường lối cho một số nhà lãnh đạo sáng giá như Bob Eaton, Tom Stallkamp, Bob Lutz và Francois Castaing tái cấu trúc lại công ty. Tiêu điểm của cải tổ là ở việc phát triển sản phẩm, nơi mà những trung tâm xe (giống mô hình của hãng Honda) được tạo ra để sắp xếp tổ chức theo chức năng già nua kia thành một tổ chức hướng về sản phẩm. Các kỹ sư chịu trách nhiệm về những linh kiện điện tử, thiết kế thân xe, thiết kế gầm xe và thiết kế sản xuất được qui về sự quản lý của một tổng quản, người có vai trò tương tự như một kỹ sư trưởng ở Toyota. Những nhóm kỹ sư này có một tâm điểm duy nhất là tạo ra những chiếc xe tuyệt hảo giá thấp mà khách hàng muốn mua để Chrysler có thể kiếm lời. Điều này dẫn tới sự ra đời của series LH (loạt xe Concorde, Dodge Intrepid, v.v...), chiếc minivan hiện đại, chiếc Neon, chiếc Jeep Grand Cherokee mới đoạt giải và thậm chí là chiếc Cruiser PT kỳ dị nhưng được ưa chuộng. Mỗi tổng quản học hỏi được từ người tiền nhiệm và công ty, ít nhất là trong việc phát triển sản phẩm, đã trở nên ngày càng mạnh mẽ. Cùng lúc, Tom Stallkamp đã cách mạng hoá việc mua bán và tạo ra điều mà Thời báo Kinh tế Harvard gọi là gọi là keiretsu kiểu Mỹ (Dyer, 1996). Chrysler nhanh chóng trở thành hãng xe có lợi nhuận trên đầu xe lớn nhất thế giới, không phải nhiều nhất mà là có lợi nhuận trên đơn vị lớn nhất.

Toyota thực sự rất quan ngại trước những bước phát triển này. Cho tới lúc đó, chẳng có doanh nghiệp Hoa Kỳ nào cho thấy dấu hiệu đang đi đúng hướng và đang phát triển một nền văn hoá có khả năng cạnh tranh với Toyota. Nhưng Chrysler đã bắt đầu đi đúng hướng.

May cho Toyota là Daimler đã mua lại Chrysler. Công cuộc phục hưng của Chrysler tỏ ra chỉ là một sự đe dọa loé sáng nhất thời để rồi biến mất cũng nhanh như lúc xuất hiện. Đến năm 2000 thì Chrysler lại một lần nữa nằm trên bờ vực phá sản và chật vật lắm mới hoà vốn. Điều gì đã xảy ra?

Vụ sáp nhập hãng Daimler với hãng Chrysler ban đầu được xem như là một liên kết mang tính hợp tác giữa hai kẻ bằng vai phải lứa để bên này có thể học hỏi những điều tốt nhất từ bên kia. Nhưng không lâu sau đó vụ này rõ ràng là một vụ tiếp quản mua đứt. Dĩ nhiên, bất kỳ vụ tiếp quản nào cũng có việc thanh lọc do những tay thủ cựu phản đối sự thay đổi nên người phải ra đi là những nhà lãnh đạo tài ba, những người vừa mới bắt đầu gây dựng được một cái gì đó. Và theo chân họ là những gì vừa được tạo dựng, cho đến khi tất cả những gì còn lại chỉ là việc cắt giảm chi phí trước mắt để thu hồi lợi nhuận. Cuốn bay theo đó là sự cộng tác với các nhà cung cấp mà Stallkamp đã dày công xây dựng cũng như lòng tin và việc chia sẻ các công nghệ đang được nghiên cứu để phát triển những chiếc xe mới.

Người ta không rõ mục tiêu lâu dài của Daimler trong việc mua lại Chrysler là gì. Trước mắt, có vẻ hợp lý khi bành trướng từ một thị trường sản xuất xe sang trọng châu Âu để thâm nhập vào thị trường Hoa Kỳ với toàn lực cho việc sản xuất phương tiện có giá thấp. Nhưng liệu Daimler có nghĩ kỹ về ý nghĩa của việc tích hợp với một công ty có một nền văn hoá khác hoàn toàn với mình? Họ có nghĩ về thái độ của dư luận tại Mỹ? Họ có nghĩ hết về những hậu quả mà việc mua lại cùng phong cách quản lý của họ có thể gây ra cho nét văn hoá hiện có của Chrysler?

Bằng việc quét sạch giới lãnh đạo Chrysler, Daimler cũng quét luôn nét văn hoá mà Chrysler đã tự hào dựng nên, một nét văn hoá có thể khiến những công ty như Toyota cảm thấy bị đe doạ. Thay vì phát triển trên nền văn hoá đáng tự hào đó và chở che cho nó, Daimler đã xé nát nó bằng việc cắt giảm chi phí đáng kể, tước mất sức mạnh của Chrysler. Nhìn từ phía Toyota, phản ứng của họ có lẽ là: Xin cảm ơn anh, Daimler, vì đã làm điều mà chúng tôi không thể và không muốn làm đối với một đối thủ cạnh tranh. Anh đã huỷ hoại văn hoá của họ.

MỤC II: QUY TRÌNH ĐÚNG CHO KẾT QUẢ ĐÚNG

CHƯƠNG 8. Nguyên lý 2: tạo ra một chuỗi quy trình liên tục làm bộc lộ sai sót

Nếu có vấn đề gì xảy ra trong quy trình sản xuất liền mạch thì cả dây chuyền sản xuất sẽ ngừng lại. Nếu thật vậy thì đây quả là một hệ thống sản xuất rất kém. Nhưng khi sản xuất ngừng lại, tất cả mọi người buộc phải giải quyết vấn đề ngay lập tức. Do vậy, tất cả các mắt xích của dây chuyền hay còn gọi là những thành viên trong nhóm đều phải nghĩ và thông qua việc cùng nhau suy nghĩ, những thành viên trong nhóm sẽ trưởng thành hơn và trở thành nhóm thành viên kết dính hơn.

TERUYUKI MINOURA

cựu Chủ tịch Tập đoàn ô tô Toyota khu vực Bắc Mỹ

Các nhà lãnh đạo Toyota đã thật sự tin rằng nếu họ sáng tạo một quy trình sản xuất đúng thì sẽ thu được kết quả như mong muốn. Trong chương này, chúng ta hãy bắt đầu xem xét đến nguyên lý đầu tiên trong số 6 nguyên lý của Phương thức Toyota thuộc phân mục lớn thứ hai: Một quy trình sản xuất đúng sẽ thu được kết quả như mong muốn. 6 nguyên lý này phần lớn là công cụ của TPS nhằm cải tiến quá trình sản xuất cũng như cải tiến quá trình phát triển sản phẩm và tổ chức dịch vụ trở nên phổ biến hơn, những quá trình mà nhiều công ty đã lầm tưởng rằng đó chính là tư duy tinh gọn. Cũng quan trọng và có tác động mạnh như những công cụ và quy trình của TPS, những nguyên lý này cũng chỉ là sách lược hoặc cách thức hoạt động của Phương thức Toyota và đang trở nên tinh gọn hơn. Như bạn độc giả đã biết trong Chương 7, những công cụ này hiệu quả hơn rất nhiều nếu có một triết lý quản lý dài hạn, áp dụng rộng rãi và được toàn công ty hậu thuẫn.

90% của phần lớn các quá trình sản xuất là sự lãng phí, chỉ có 10% còn lại thật sự đem lại giá trị gia tăng

Một điểm lý tưởng cho bất cứ công ty nào muốn bắt đầu quá trình tinh gọn là tạo ra được một chuỗi quy trình liên tục mà có thể áp dụng vào bất cứ chỗ nào của quá trình sản xuất chính và quá trình phục vụ khách hàng. Chuỗi quy trình này là trung tâm của thông điệp tinh gọn rút ngắn được thời gian tiêu tốn từ vật tư cho đến thành phẩm (hay dịch vụ) do đó sẽ cho

chất lượng tốt nhất, chi phí thấp nhất, và thời gian giao hàng ngắn nhất. Chuỗi quy trình này cũng có xu hướng buộc phải thực hiện đồng bộ với nhiều công cụ và triết lý sản xuất tinh gọn khác như duy tu bảo dưỡng và đảm bảo chất lượng tại gốc (tự kiểm lỗi). Một biểu hiện khác của tinh gọn là hạ thấp mức tồn kho sẽ làm bộc lộ nhiều vấn đề (như tảng đá trong nước lộ ra khi nước rút) và chúng ta phải đương đầu giải quyết vấn đề hay chấp nhận chết chìm. Khi tạo ra được một chuỗi quy trình như vậy dù là quy trình vật tư hay quy trình thông tin thì cứ làm giảm mức dư thừa sẽ làm bộc lộ nhiều điểm không hiệu quả đòi hỏi phải có giải pháp ngay lập tức. Tất cả mọi người có liên quan đều được khuyến khích khắc phục vấn đề bởi vì toàn bộ hệ thống sẽ sụp đổ nếu họ không có giải pháp. Ngược lại, quá trình kinh doanh truyền thống lại có khả năng che dấu những điểm không hiệu quả mà không có ai thông báo cho mọi người giả sử là phải mất một ngày hay một tuần mới giải quyết xong vấn đề. Họ không thấy được rằng quá trình sản xuất tinh gọn có thể hoàn thành những việc đó chỉ mất khoảng vài giờ, thậm chí tính bằng phút.

Để minh chứng cho việc lãng phí của hầu hết các quy trình kinh doanh, hãy giả sử bạn được thăng chức, bạn đặt nội thất văn phòng mới, nào là bàn gỗ xịn, nào là ghế bọc da, nào ngăn kéo và cơ man nào là ngăn tủ. Bạn không thể đợi đến lúc loại bỏ hết tất cả các đồ nội thất văn phòng lấm lem, sứt sẹo hiện có đi. Nhưng rồi vẫn phải ngó ngàng tới đống đồ cũ đó vì ngày hẹn giao hàng là sau tám tuần. Nếu xem xét kỹ hơn, bạn có thể thấy rằng ngày giao hàng có khi phải chậm thêm một tháng nữa hoặc có khi hơn. Tại sao lại lâu đến vậy? Có phải là những ông thợ mộc lành nghề đang tối mắt tối mũi với các khúc gỗ để làm cho nó trông thật hoàn hảo không. Với ý nghĩ tốt đẹp như vậy, bạn cũng chấp nhận đẹp thì chậm cũng được. Thực ra sự bất tiện mà bạn gặp phải là hậu quả của quá trình sản xuất vụng về được gọi nôm na là sản xuất theo lô và xếp hàng chờ batch and queue (từ đây chúng tôi sẽ gọi tắt là sản xuất lô chờ - ND). Bàn làm việc và ghế văn phòng của bạn là loại hàng hoá sản xuất hàng loạt. Những mẻ hàng lớn được làm bằng vật liệu đạt tiêu chuẩn vẫn dậm chân tại chỗ trong quá trình sản xuất và cứ phải đợi một thời gian dài (lãng phí thời gian) cho đến khi nó được chuyển tới công đoạn tiếp theo.

Hãy xem cái ghế được làm theo đơn đặt hàng của khách hàng được giao sau hai tháng kể từ khi bạn đặt hàng. Thực sự giá trị gia tăng có được trong quá trình lắp ráp chỉ là lồng ghép xương ghế với vải bọc bên ngoài và nệm mút tiêu chuẩn, sau đó đóng thành ghế, nhiều lắm chỉ mất vài giờ. Thực tế nhiều

lắm cũng chỉ mất một ngày để làm vải bọc, nệm mút, khung và các linh kiện khác, bởi vì những thứ này được sản xuất đồng thời. Còn tất cả các thứ linh tinh khác mà phải đợi hai tháng chính là một sự lãng phí thời gian (muda). Thế thì tại sao mà lãng phí nhiều đến thế? Bên sản xuất vải bọc đệm, người cung cấp làm lò xo và nhà máy làm nệm mút tất cả đều làm theo lô lớn và rồi mới chuyên chở cả lô lớn đó đến cho người làm đồ nội thất, nơi lại phải đợi chờ chất vào kho, trong khi khách hàng, tức là bạn lại phải đợi dỡ kho rồi mới đóng thành ghế, thành ra tốn nhiều thời gian hơn. Rồi lại phải mất thêm vài tuần nữa để chuyển ghế ra khỏi kho và thông qua hệ thống phân phối chuyên chở tới văn phòng của bạn và thế là bạn lại phải mất vài tháng ngồi vào chiếc ghế cũ chả lấy gì làm thoải mái kia. Trong môi trường TPS hay tinh gọn, mục tiêu là luồng một sản phẩm để cắt giảm những cố gắng và thời gian không cần thiết, không làm đem lại giá trị gia tăng cho chiếc ghế của bạn. Sáng kiến tiết kiệm ở các công ty như Herman Miller và Steelcase đang rút ngắn quá trình làm ghế.

Ở Chương 3, chúng ta đã tổng kết 8 hình thái lãng phí không tạo ra giá trị gia tăng mà Toyota vẫn liên tục tìm kiếm để loại bỏ khỏi quá trình sản xuất của mình:

1. Sản xuất thừa.

2. Thời gian chờ.

3. Vận chuyển không cần thiết.

4. Gia công quá mức cần thiết hoặc không chính xác.

5. Tồn kho quá mức.

6. Chuyển động thừa.

7. Khuyết tật.

8. Không khai thác sức sáng tạo của người lao động.

(Trong Chương 10, bạn sẽ biết thêm được hai nguyên nhân gây lãng phí khác là muri và mura, có nghĩa là giá trị gia tăng không tương xứng với năng lực và không bằng năng lực).

Làm thế nào mà bạn có thể phân biệt được công việc có giá trị gia tăng và sự lãng phí? Hãy xem xét một văn phòng, nơi mà người kỹ sư đang tối mắt

tối mũi vào thiết kế mẫu sản phẩm mới, anh ta ngồi trước máy tính, nghiên cứu các sách kỹ thuật chuyên ngành, hỏi ý kiến đồng nghiệp và các nhà cung cấp. Vậy họ có tạo ra giá trị gia tăng không? Câu trả lời là bạn không thể đo lường năng suất tạo ra giá trị ra tăng của người này chỉ bằng cách theo dõi những gì người này làm mà phải theo suốt quá trình tạo ra sản phẩm thực tế, kết quả công việc của người kỹ sư này đang làm được thể hiện bằng sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng. Các kỹ sư đã chuyển những thông tin thu nhận được thành mẫu thiết kế, vì vậy, khi nghiên cứu các sản phẩm như thế này cần phải biết: i) người kỹ sư đã quyết định tác động trực tiếp lên sản phẩm ở điểm nào? ii) khi nào thì người kỹ sư quyết định thử nghiệm thực tế quan trọng và tiến hành phân tích những ảnh hưởng đến những quyết định đó? Khi mà bản thân bạn hỏi được những loại câu hỏi như thế, nghĩa là bạn có khả năng tìm thấy những kỹ sư giỏi thực sự, (hoặc bất cứ một con người chuyên nghiệp nào), đang làm việc như điên cốt sao có đủ mọi loại thông tin. Vấn đề là thực sự công việc của họ tạo ra rất ít giá trị gia tăng, công việc chỉ thật sự kết thúc khi định hình được sản phẩm cuối cùng.

Hãy xem xét đến ví dụ về một nhóm phân tích kỹ thuật. Những người này thực hiện và tích luỹ nhiều loại phân tích khác nhau cho một dự án. Vậy điều gì sẽ xảy ra? Báo cáo thì được lập và dựa hết vào thông tin về tồn kho và đợi cho đến khi ai đó từ bộ phận khác đến lấy báo cáo. Nếu cứ theo cách thu thập thông tin như thế này, bạn sẽ có thể thấy rằng bất cứ quyết định nào mà dựa vào dữ liệu này phải mất vài tháng, qua vài người, vài quá trình xử lý hoặc vài phòng khác nhau. Thậm chí, người ra quyết định cũng có thể không biết rằng thông tin này đã được phân tích và ra quyết định mà không có thông tin. Công việc tạo ra giá trị gia tăng của bạn trong trường hợp này là một chuỗi thông tin đã được chuyển hoá thành mẫu thiết kế và đang bị đình trệ bởi một loạt những kẻ bất tài bởi vì quy trình xử lý được tổ chức theo phương thức sản xuất lạc hậu theo lô chờ. Trong ví dụ trên, cả người thiết kế lẫn các phòng ban đều sản xuất thông tin theo kiểu hàng loạt, rồi cứ vứt quanh vứt quẩn đấy mà không cần biết nó có được sử dụng một cách hiệu quả hay không và rồi cứ thế đẩy sang giai đoạn tiếp theo. Đây là cách mà phần lớn các nhân viên bàn giấy vẫn làm (kể cả công nhân cũng vậy). Thế có cách làm nào khác không? Đó chính là cách làm theo chuỗi.

Chuỗi có nghĩa là khi khách đặt hàng, đơn đặt hàng bắt đầu bằng việc thu mua nguyên liệu thô đủ dùng. Nguyên liệu thô ngay lập tức sẽ được chuyển tới nhà máy gia công, nơi chuyên cung cấp phụ tùng cho đơn đặt hàng. Tiếp theo số phụ tùng này sẽ được chuyển đến một nhà máy khác, chính là nhà

máy lắp ráp, sau khi lắp ráp hoàn chỉnh sẽ được chuyển ngay đến cho khách hàng. Tất cả quá trình sản xuất chỉ mất vài giờ hoặc vài ngày chứ không đến vài tuần hay vài tháng.

Một ví dụ về phương thức sản xuất này là Toyota chế tạo ra mẫu xe mới chỉ mất chưa đầy một năm. Trong khi cũng công việc tương tự, đối thủ cạnh tranh của Toyota phải mất đến hai năm. Nguyên nhân là toàn bộ công việc chế tạo đều được tổ chức theo chuỗi, và luôn luôn nỗ lực để làm giảm thiểu các lãng phí phát sinh trong chuỗi công việc. Các công việc chế tạo gồm thiết kế mẫu, sản xuất mẫu và sản xuất công cụ đều diễn ra trôi chảy và liền một mạch không có việc phải đợi chờ nhau kể từ lúc bắt đầu chế tạo cho đến lúc kết thúc quá trình chế tạo một mẫu sản phẩm mới. Không có ai làm ra các sản phẩm khi mà các công đoạn sau nó trong cùng một quá trình sản xuất chưa cần đến.

Tất nhiên, luồng một sản phẩm vẫn chưa là hiện thực và Toyota đang từng bước tạo nên hiện thực ấy. Vì vậy bạn sẽ không thể thấy có lần nào mà Toyota quẳng máy móc và nhà cung cấp vào một chỗ và bắt thực hiện luồng một sản phẩm ở một ở nơi mà không thể thực hiện được điều đó. Taichi Ohno đã viết rằng phải biết kiên nhẫn và mất thời gian mới đạt được luồng sản xuất liên tục này. Trong Chương 9 và Chương 10, chúng ta sẽ thấy tồn kho dự trữ cũng được vận dụng rất khéo léo khi mà ngày nay sản xuất dây chuyền liên tục không còn phù hợp nữa. Ý tưởng luồng một sản phẩm cũng đưa ra được định hướng rõ ràng. Đối với trường hợp Toyota, điều này có nghĩa rằng chỉ sử dụng những lô hàng nhỏ, có quy trình sản xuất san sát nhau và tiếp vận vật tư trong suốt quá trình sản xuất không bị ngắt quãng, thì còn tốt hơn là cứ sản xuất những mẻ lớn, rồi nhồi nhét vào kho và cứ để nó chết dí trong đó.

Các nhà quản lý và các kỹ sư của Toyota không phải tiến hành phân tích lợi ích và chi phí, nhưng cứ khi nào họ muốn thực hiện một việc gì đó thì đều làm cải tiến quá trình sản xuất theo dây chuyền này. Chi phí là một yếu tố rõ ràng biết được, nhưng khuynh hướng thì vẫn phải sản xuất theo luồng một sản phẩm ở những nơi có thể áp dụng và tiếp tục cải tiến theo hướng đó. Thậm chí khi mà Toyota tiến hành lập kho dự trữ chiến lược ở những nơi không thể thực hiện được luồng một sản phẩm thì vẫn phải tập trung vào việc giảm tồn kho dự trữ và qua thời gian mới cải tiến được dây chuyền. Thực tế, nếu xác định được đúng mức tồn kho dự trữ thì doanh nghiệp có thể sản xuất theo luồng một sản phẩm tốt hơn.

Tư duy sản xuất đại trà truyền thống

Phương thức sản xuất lý tưởng là gì? Theo tư duy sản xuất đại trà truyền thống, (phương thức mà phần lớn các công ty sử dụng), câu trả lời có vẻ như là đã quá rõ; tập kết các máy móc giống nhau và nhân lực có tay nghề tương đương nhau lại. Vì vậy tư duy sản xuất đại trà mới thành lập các phòng cơ khí chế tạo máy, phòng điều khiển hệ thống điện, phòng kế toán, phòng thu mua và phòng sản xuất cũng như phòng kiểm soát chất lượng, phòng hàn, phòng lắp dây rợ, phòng lắp ráp và các phòng tương tự khác. Dưới đây là lợi ích thu được từ việc nhóm tất cả những người lành nghề và trang thiết bị lại với nhau:

1. Lợi ích kinh tế theo quy mô. Đầu tiên và quan trọng nhất của tư duy sản xuất đại trà truyền thống là làm sao buộc máy móc và công nhân làm càng nhiều càng tốt, để giá thành trung bình một sản phẩm đạt mức thấp nhất.

2. Tính co dãn trong lập kế hoạch. Khi bạn tập trung hết tất cả thợ hàn vào một bộ phận, thì trưởng phòng quản lý hàn sẽ lên kế hoạch sản xuất sắp tới cho các máy móc và thợ hàn một cách dễ dàng hơn. Nếu bạn tạo ra các xưởng sản xuất theo luồng một sản phẩm, bạn sẽ sắp xếp máy hàn và thợ hàn đó vào ô luồng một sản phẩm thì họ không còn rỗi để làm các việc có thể khác nữa.

Theo tư duy sản xuất đại trà, một khi bạn đã quyết định nhóm tất cả những người và quy trình sản xuất tương tự nhau lại trong một bộ phận, thì vấn đề tiếp theo là bạn thường xuyên tổ chức luân chuyển thông tin và nguyên vật liệu giữa các bộ phận như thế nào. Bởi vì khi đã chuyên môn hoá nhân sự và máy móc thì có nghĩa là bạn cũng cần phải có các phòng chuyên môn khác như phòng kế hoạch, phòng vật tư để luân chuyển nguyên vật liệu. Hiệu quả công việc cũng được dùng để đánh giá phòng đó. Cách làm hiệu quả nhất là buộc nhân viên vật tư mỗi lần chạy vật tư phải luân chuyển được nhiều vật tư nhất. Xét từ quan điểm của phòng vật tư, luân chuyển vật tư từ bộ phận này sang bộ phận khác tỏ ra hiệu quả nhất trong sản xuất lô lớn. Do đó hiệu quả của việc luân chuyển nguyên vật liệu một lần một ngày chưa chắc đã hiệu quả bằng một lần một tuần.

Cách tốt nhất để lên kế hoạch sản xuất là tổ chức thành quy trình sản xuất riêng biệt, tức là có kế hoạch sản xuất riêng biệt cho từng phòng ban, phân xưởng sản xuất. Ví dụ, nếu lập kế hoạch sản xuất theo tuần, mỗi trưởng phòng ban có thể quyết định mỗi ngày phải làm việc gì để tối ưu hoá sử

dụng thiết bị máy móc và tối đa hoá sức lao động trong tuần đó. Kế hoạch sản xuất theo tuần cũng tạo ra tính linh hoạt cho những người nghỉ phép vài ba ngày. Bạn có thể làm ít đi trong ngày này và làm nhiều lên trong ngày khác của tuần đó. Cứ đến thứ sáu hàng tuần hoàn thành kế hoạch, mục tiêu đề ra trong tuần là xong.

Tư duy tinh gọn cũng xem xét lại phương pháp tổ chức sản xuất này và nhận thấy một xí nghiệp làm ra nhiều sản phẩm dở dang. Những thiết bị nhanh nhất như kiểu máy in tem sẽ tạo ra nhiều sản phẩm dở dang nhất. Nguyên vật liệu tồn kho là một kiểu lãng phí, sản xuất thừa. Hệ thống sản xuất hàng loạt tạo ra sản xuất thừa do sản xuất theo lô lớn, điều này làm cho kho bán thành phẩm thừa thãi, chiếm hệt diện tích của nhà máy và quan trọng hơn là đã che dấu các vấn đề tồn tại.

Một vấn đề khác liên quan đến việc chuyên môn hoá sản xuất và nhóm các thiết bị tương tự nhau vào cùng một bộ phận là sản phẩm làm ra cho khách hàng không chỉ do một bộ phận làm ra. Nguyên liệu phải qua nhiều bộ phận khác nhau mới thành những sản phẩm mà khách hàng mong muốn. Chế tạo, mua bán và kế toán cũng được chia thành các bộ phận khác nhau. Tuy nhiên, do phải qua nhiều bộ phận khác nhau như vậy nên thường hay xảy ra sự chậm trễ khi bắt đầu quá trình sản xuất ở một bộ phận mới. Trong phương pháp luồng một sản phẩm, bạn sẽ xâu chuỗi được quá trình sản xuất và kết quả là sẽ tạo ra được những sản phẩm mà khách hàng mong muốn trong thời gian ngắn nhất.

Hình 8-1 minh họa đơn giản một nhà sản xuất máy tính được tổ chức thành ba phòng riêng biệt. Một phòng sản xuất CPU, một phòng lắp ráp màn hình và phòng thứ ba là phòng thử thiết bị. (Tất nhiên, trong thực tế, sẽ có nhiều phòng, nhiều công ty sản xuất máy tính hoàn chỉnh theo dây chuyền. Theo mô hình này, phòng vật tư sẽ quyết định chuyển mỗi lần một lô gồm 10 sản phẩm. Mỗi phòng mất 1 phút để làm ra sản phẩm theo chức năng của mình, do đó sẽ mất 10 phút để lô sản phẩm 10 chiếc trải qua từng phòng khác nhau. Như vậy nếu không tính đến thời gian giao vật tư giữa các phòng khác nhau thì cũng phải mất 30 phút để hoàn thành và thử nghiệm xong một lô đầu gồm 10 sản phẩm để đem giao cho khách hàng. Phải mất 21 phút để có được chiếc máy tính đầu tiên, mặc dù công việc này chỉ cần đến 3 phút.



Hình 8-1. Ví dụ về quy trình sản xuất lô lớn

Ông Ohno đã sáng tạo ra hệ thống sản xuất này nhưng không nói là quy mô lô sản phẩm lý tưởng sẽ đảm bảo tính hiệu quả cao nhất cho mỗi một quy trình sản xuất riêng biệt hoặc cho phòng vật tư. Theo tư duy tinh gọn, quy mô lô sản phẩm lý tưởng thì lúc nào cũng như nhau. Đó là bởi vì ông Ohno không cố gắng sử dụng tối đa nhân công và thiết bị ở mỗi phòng. Lần đầu tiên tổ chức sản xuất, Toyota cũng theo cách thức tổ chức sản xuất của hãng Ford. Nhưng nhà máy đó của Toyota đã không hoạt động tốt vì Toyota không thể cạnh tranh được với sản lượng và lợi thế từ quy mô của Ford. Vì vậy, ông Ohno quyết định tối ưu hoá lượng vật tư tiêu thụ đã được luân chuyển trong nhà máy nhanh hơn. Điều này có nghĩa là giảm quy mô của lô sản phẩm. Và cách tốt nhất để làm được theo cách này là mở rộng các phòng ban và quy trình sản xuất riêng biệt và tạo ra các đơn vị sản xuất theo sản phẩm chứ không phải theo quy trình sản xuất.

Hình 8-2 minh họa quan điểm sản xuất lô máy tính như trên, nhưng đã tổ chức thành ô luồng một sản phẩm. Nếu ông Ohno phải quản lý quy trình này, ông chỉ lấy những thiết bị máy móc cần thiết để làm CPU từ bộ phận sản xuất CPU, thiết bị máy móc để sản xuất màn hình từ phòng sản xuất màn hình, và bộ kiểm nghiệm từ phòng kiểm nghiệm và đem cả ba cái này nhập làm một. Có nghĩa là, ông tạo ra một bộ phận mà sẽ làm theo luồng một sản phẩm. Rồi ông giải thích rằng những người trực tiếp sản xuất không được phép để tồn kho trong suốt quá trình sản xuất. Ví dụ, người sản xuất CPU không được phép sản xuất một CPU khác nếu người sản xuất màn hình chưa làm xong màn hình đi kèm và đặt lên trên bộ vi xử lý. Nói cách khác, mọi người chỉ được phép sản xuất những gì đang cần đến ngay tức khắc. Kết quả là những người trực tiếp sản xuất trong một tổ luồng một sản phẩm chỉ mất 12 phút để sản xuất ra 12 chiếc máy vi tính, trong khi quy trình sản xuất theo lô lớn phải mất hơn 30 phút mới sản xuất được 10 cái. Thực tế là 3 phút là thời gian tạo ra giá trị gia tăng. Vậy thực tế thì điều gì đã loại bỏ được việc sản xuất thừa và tồn kho.



Hình 8-2. Ví dụ về luồng một sản phẩm

Tại sao trong luồng, nhanh hơn lại có nghĩa là chất lượng hơn

Thường thì chúng ta cứ nghĩ rằng tăng tốc độ xử lý có nghĩa là không có chất lượng, rằng nhanh hơn có nghĩa là cẩu thả hơn. Nhưng cách thức sản xuất này thì tạo ra một hiệu quả khác hẳn thường là nâng cao chất lượng hơn. Trong Hình 8-1 và Hình 8-2 chúng ta đã thấy một chiếc máy tính đã bị lỗi trong quá trình sản xuất, mà được đánh dấu X trên màn hình. Cái máy này bị phát hiện ra trong quá trình thử nghiệm. Theo phương pháp sản xuất theo lô lớn trình bày trong Hình 8-1, trước khi phát hiện lỗi, có ít nhất 21 bộ phận trong quá trình sản xuất bị hỏng. Và nếu sản phẩm hỏng xảy ra ở phòng sản xuất bộ vi xử lý, phải mất đến 21 phút trong phòng thử nghiệm thì mới tìm ra được sản phẩm hỏng. Trong Hình 8-2, ngược lại, khi chúng ta phát hiện sản phẩm hỏng, có thể chỉ có hai chiếc máy tính trong quá trình sản xuất có hỏng hóc và thời gian tối đa phát hiện ra hỏng hóc của hai chiếc máy tính là hai phút kể từ khi bị hỏng hóc. Thực tế là trong quy trình sản xuất lô lớn, có khi phải mất đến một tuần làm việc hoặc thậm chí vài tuần hoặc vài tháng mới phát hiện ra sản phẩm hỏng. Rồi khi mọi dấu vết về nguyên nhân hỏng hóc hầu như không còn nữa thì gần như không thể hiểu tại sao lại hỏng.

Lý luận tương tự cũng áp dụng cho quá trình kinh doanh cũng như chế tạo. Cứ để từng bộ phận một làm theo lô lớn rồi chuyển lô đó sang xử lý ở bộ phận tiếp theo và như vậy bạn cầm chắc sự chậm trễ có được thành phẩm. Trong quá trình đó, đồng thời xảy ra rất nhiều chuyện quan liêu, mỗi bộ phận đều có chuẩn mực riêng và sẽ phải sắp xếp nhiều vị trí vô bổ để giám sát quá trình sản xuất đó. Và phần lớn thời gian lại bị dùng vào việc chờ đợi có quyết định hoặc hành động. Hậu quả là một sự hỗn độn và chất lượng thấp. Hãy sử dụng đúng người có thể tạo ra giá trị gia tăng, kết nối họ với nhau và điều hành hoạt động thông qua dây chuyền làm việc của những người này bằng những cuộc họp triển khai công việc, bạn sẽ thu được tốc độ, năng suất và cả chất lượng cao.

Takt time: nhịp tim của luồng một sản phẩm

Trong cuộc đua tranh, vị trí quan trọng là vị trí của người thuyền trưởng, một người dáng nhỏ con đứng cuối thuyền và luôn miệng hô hai ba, hai ba, hai ba. Người này có chức năng liên kết hoạt động của các tay chèo lại để họ có thể chèo cùng nhịp. Hãy hình dung có một người lại không chèo cùng nhịp với những người khác thì điều gì sẽ xảy ra. Do bị lệch nhịp con thuyền sẽ đi chậm lại. Thực tế dù có chèo mạnh hơn, nhanh hơn cũng có thể làm cho con thuyền chậm lại.

Điều tương tự cũng xảy ra dù đối với hoạt động sản xuất hay dịch vụ. Nếu cứ để một bộ phận cụ thể hoạt động cực kỳ hiệu quả có thể làm cho các bộ phận khác ngập chìm trong kho, sổ sách giấy tờ và làm cho công việc của những bộ phận đó chậm lại, tạo nên một mớ hỗn độn. Vì vậy, cần phải phối hợp hành động. Khi bạn thiết lập mô hình luồng một sản phẩm, làm thế nào bạn có thể biết được đơn vị sản xuất đó cần được thiết kế để hoạt động nhanh đến mức nào? Công suất của thiết bị như thế nào? Rồi thì bạn cần bao nhiêu người? Câu trả lời chính là nhịp (takt).

Takt là một từ tiếng Đức có nghĩa là nhịp hay đo lường. Takt là tỷ lệ nhu cầu của khách hàng đang mua sản phẩm. Nếu chúng ta làm việc 7 tiếng 20 phút một ngày (440 phút), 20 ngày/tháng và khách hàng mua 17.600 sản phẩm một tháng, thì bạn cần phải làm được 880 sản phẩm một ngày, hay 30 giây/sản phẩm. Theo phương thức luồng một sản phẩm, mỗi bước của quá trình sản xuất cứ 30 giây phải làm được một bộ phận. Nếu họ làm nhanh hơn, họ sẽ sản xuất nhiều, nếu họ làm chậm hơn, họ sẽ làm đình trệ sản xuất. Takt có thể được sử dụng để lập tiến độ sản xuất và cảnh báo cho người lao động bất cứ khi nào họ đang chạy trước hay đang tụt lại đằng sau.

Phương pháp luồng một sản phẩm và nhịp thời gian (takt time) dễ dàng áp dụng vào hoạt động sản xuất hay dịch vụ mà lặp đi lặp lại nhất. Nhưng bằng sức sáng tạo, phương pháp này có thể áp dụng rộng rãi cho bất cứ quá trình sản xuất lặp đi lặp lại nào đã có thể vạch ra chi tiết các bước cần thực hiện, xác định và loại bỏ mọi sự lãng phí, làm cho dây chuyền hoạt động trơn tru hơn (xem Chương 21). Cuối chương này là một ví dụ điển hình về việc lập bảng tổng kết kết quả công việc ở xưởng sửa chữa tàu biển Navy. Có rất nhiều ví dụ mà tôi và đồng nghiệp đã tác động tới các hoạt động như hoàn thiện chứng từ nguyên vật liệu dùng để chế tạo tàu, điều hành công nhân ở xưởng đóng tàu, giúp các thành viên mới nhanh chóng hoà nhập vào nhóm, trả lương và xử lý các đơn xin việc. Bạn có thể nghĩ ra nhiều việc khác nữa. Rõ ràng là, khái niệm luồng một sản phẩm và takt time có thể áp dụng dễ

dàng hơn đối với các nghiệp vụ có khối lượng khá cao và lặp đi lặp lại vì trong khoảng thời gian sản xuất sản phẩm chỉ có từng đó công việc như nhau. Thế nhưng Phương thức Toyota lại không bao giờ thoả mãn với những việc được thực hiện dễ dàng.

Lợi ích của luồng một sản phẩm

Khi bạn cố thực hiện bằng được theo luồng một sản phẩm, nghĩa là trong thâm tâm bạn đã có hàng loạt biện pháp loại bỏ lãng phí (muda). Chúng ta hãy nghiên cứu kỹ hơn về một số lợi ích của luồng một sản phẩm:

1. Có chất lượng. Theo luồng một sản phẩm thì việc xây dựng chất lượng là dễ dàng hơn. Mỗi người lao động là một người kiểm tra và mỗi người lao động đều có thể khắc phục được vấn đề xảy ra tại chỗ trước khi chuyển sang bộ phận kế tiếp. Nhưng nếu thứ phẩm không bị phát hiện và tiếp tục chuyển qua giai đoạn sau thì những thứ phẩm đó cũng nhanh chóng bị phát hiện ra, và vấn đề sẽ ngay lập tức được bàn bạc thảo luận và sửa sai.

2. Thực sự linh hoạt. Nếu chúng ta đưa thiết bị vào dây chuyền sản xuất, thì việc sử dụng máy này vào mục đích hẳn là kém linh hoạt hơn. Nhưng nếu thời gian cần thiết để làm ra một sản phẩm là rất ngắn thì chúng ta sẽ dễ dàng đáp ứng và làm được những gì khách hàng muốn. Thay vì đem đơn hàng mới vào hệ thống sản xuất và đợi hàng tuần mới có được thành phẩm, nếu thời gian cần thiết chỉ có vài giờ thì chúng ta cũng có thể hoàn thành đơn hàng trong vài giờ. Và bất cứ thay đổi nhu cầu khách hàng dẫn đến thay đổi thành sản phẩm khác đều có thể thực hiện được ngay.

3. Năng suất cao hơn. Năng suất chỉ cao nhất khi hoạt động sản xuất được thực hiện theo bộ phận là bởi vì mỗi bộ phận đều được đánh giá bằng hệ số sử dụng thiết bị và lao động. Nhưng thực tế, trong phương pháp sản xuất đại trà rất khó xác định được cần bao nhiêu người để sản xuất ra một lượng sản phẩm nhất định bởi vì người ta không thể đo lường năng suất theo khối lượng công việc tạo ra giá trị gia tăng. Ai mà biết được năng suất bị giảm như thế nào khi sử dụng nhân công dẫn đến sản xuất thừa, rồi bao nhiêu sản phẩm thừa làm ra cũng lại nhập kho hết. Phải tốn bao nhiêu thời gian mới tìm ra được sản phẩm hỏng và chỉnh sửa cho ra thành phẩm? Nhưng luồng một sản phẩm rất ít có các loại công việc không tạo ra giá trị gia tăng như kiểu nguyên vật liệu cứ chuyển đi chuyển lại. Bạn có thể nhìn thấy ngay ai đang bận, ai đang rỗi. Dễ dàng tính được giá trị gia tăng và xác định được cần bao nhiêu người cho một khối lượng sản phẩm nhất định. Trong mọi

trường hợp ở Trung tâm Hỗ trợ Nhà cung cấp của Toyota, khi mà nhà cung cấp chuyển từ hình thức cung cấp theo lô lớn, sang kiểu TPS, ít nhất họ cải tiến được 100% năng suất lao động.

4. Có thêm nhiều khoảng trống mặt sàn. Khi mà thiết bị được sắp xếp theo bộ phận thì gây lãng phí rất nhiều khoảng trống nằm giữa các máy móc, nhưng khoảng trống bị lãng phí nhất vẫn là do việc tồn kho gây nên. Theo luồng một sản phẩm, mọi thứ được sắp xếp gần nhau và không mấy khoảng trống bị lãng phí làm kho. Bằng cách tận dụng hơn nữa khoảng trống mặt sàn bạn sẽ loại bỏ được nhu cầu nâng cao công suất.

5. Nâng cao an toàn lao động. Công ty Wiremold, một trong những công ty đầu tiên ứng dụng TPS ở Mỹ, đã ghi kỷ lục về gương sáng trong an toàn lao động và đã được tặng thưởng hàng loạt giải thưởng an toàn lao động quốc gia. Tuy nhiên, khi công ty này chuyển từ mô hình sản xuất lô lớn sang luồng một sản phẩm, họ đã quyết định không cần đến một chương trình an toàn lao động đặc biệt nào cả. Giải thích cho việc làm này, Art Byrne, cựu Chủ tịch và là người nghiên cứu về TPS, cho biết luồng một sản phẩm tự bản thân nó đã nâng cao tính an toàn lao động, bởi vì người ta chuyển vào nhà mày từng lô nhỏ nguyên vật liệu. Lô nhỏ nghĩa là không cần phải dùng đến xe nâng, nguyên nhân chủ yếu gây tai nạn. Điều này có nghĩa là chỉ việc nâng và chuyển các công-ten-nơ nguyên vật liệu nhỏ hơn, vì vậy, tai nạn do nâng vật nặng cũng giảm. An toàn lao động tốt hơn chỉ cần tập trung vào luồng một sản phẩm mà không cần tập trung vào vấn đề an toàn lao động.1

6. Nâng cao nhuệ khí. Wiremold, khi chuyển sang phương thức sản xuất tinh gọn, cũng phát hiện thấy nhuệ khí của nhân viên được cải thiện rõ rệt qua từng năm chuyển đổi. Trước khi chuyển đổi phương thức, chỉ có khoảng 60% người lao động đồng ý là công ty là một chỗ làm tốt. Tỷ lệ này tăng lên từng năm, tới năm thứ tư kể từ khi chuyển đổi tỷ lệ này đã là 70% (Emiliani, 2002). Theo luồng một sản phẩm, mọi người tạo ra giá trị gia tăng cao hơn và có thể nhận thấy ngay kết quả công việc đó, tạo cho họ cảm giác mãn nguyện.

7. Giảm chi phí lưu kho. Bạn sẽ giải phóng được vốn để đầu tư vào việc khác vì không phải đầu tư vào lưu kho để đấy. Các công ty cũng không phải gánh chi phí vốn mà họ đã giải phóng được. Sự lỗi mốt của kho hàng cũng giảm xuống.

Hình 8-3 minh họa một phân xưởng truyền thống với máy móc được để co cụm vào nhau. Một công cụ mà bạn có thể sự dụng để minh họa cách luân chuyển của nguyên vật liệu là biểu đồ spaghetti. Khi chúng ta vẽ dòng luân chuyển của nguyên vật liệu bằng công cụ này, sau khi vẽ xong, trông nó như thể một đĩa mì spaghetti lộn tùng phèo, như trong Hình 8-3. Sản phẩm thì chuyển đi khắp nơi. Không có sự phối kết hợp liên thông giữa các phòng. Không có cách nào kiểm soát được sự thay đổi cố hữu của một hệ thống, khi mà hệ thống đó buộc nguyên vật liệu phải di chuyển bằng mọi cách.

Ngược lại, Hình 8-4 lại minh họa một đơn vị sản xuất theo tư duy tinh gọn. Thiết bị được sắp xếp theo theo luồng luân chuyển nguyên vật liệu để chuyển hoá giá trị vào sản phẩm. Nó được sắp xếp theo dạng hình chữ U, đây là cách tốt đảm bảo sự di chuyển hiệu quả của người lao động, nguyên vật liệu và sự trao đổi thông tin hiệu quả. Bạn cũng có thể bố trí dây chuyền sản xuất theo đường thẳng hoặc theo hình chữ L. Trong trường hợp này, chúng tôi minh họa con đường của hai nhân viên trong dây chuyền sản xuất tinh gọn. Điều gì sẽ xảy ra nếu nhu cầu giảm xuống chỉ còn một nửa? Chỉ để một người trong dây chuyền sản xuất thôi. Thế chúng ta sẽ làm gì nếu nhu cầu tăng lên gấp đôi? Tăng số người trong dây chuyền sản xuất lên bốn. Tất nhiên, nhân viên cần phải là người đa năng làm việc được ở các vị trí khác nhau trong dây chuyền sản xuất, đó là một yêu cầu của các nhà máy Toyota.

Tại sao lại khó thiết lập được luồng sản xuất

Để hoạt động tốt đẹp hơn, mọi vấn đề và trăn trở của bạn biến mất có thể chỉ đơn giản là cần thiết lập được luồng một sản phẩm. Nhưng không phải lúc nào cũng làm được. Theo tư duy tinh gọn, công việc sẽ ngày càng khó khăn hơn ít nhất là cho đến khi bạn biết được làm cách nào để liên tục cải tiến các phương pháp của mình. Ohno giải thích:

Năm 1947, chúng tôi bố trí máy móc theo các dây chuyền song song hoặc theo hình chữ L và một công nhân phải vận hành ba đến bốn máy trong dây chuyền sản xuất. Chúng tôi đã phải đối mặt với sự phản kháng mạnh mẽ của các công nhân sản xuất, mặc dù không có sự tăng công việc hay tăng giờ làm. Những người thợ không thích sự bố trí mới buộc họ phải trở thành những người đa năng. Họ không muốn từ một người thợ vận hành một máy trong hệ thống thành người vận hành nhiều máy trong những dây chuyền sản xuất khác nhau. Sự phản kháng của họ là có thể hiểu được. Hơn thế nữa, nỗ lực của chúng ta làm bộc lộ ra nhiều vấn đề khác nhau. Khi mọi vấn đề trở nên rõ ràng hơn, tôi đã thấy phương hướng phải tiếp tục thay đổi. Dù

còn trẻ và hăm hở theo đuổi mục đích, nhưng tôi vẫn quyết định không ép buộc thay đổi nhanh, mạnh, mà phải kiên nhẫn. (Ohno, 1988)

Một trong những điều tiện lợi mà tư duy sản xuất hàng loạt truyền thống đem lại là dù có bất cứ một công đoạn nào ngừng sản xuất do mất nhiều thời gian thay thế thiết bị, hoặc ai đó ốm, hoặc máy móc có hỏng hóc thì các công đoạn độc lập khác vẫn tiếp tục sản xuất được, bởi vì hàng tồn kho nhiều. Khi xâu chuỗi quá trình sản xuất thành luồng một sản phẩm, một đơn vị sản xuất sẽ ngừng hoạt động nếu bất cứ một máy móc nào trong đơn vị sản xuất đó ngừng hoạt động. Bạn sẽ chìm nổi theo đơn vị sản xuất đó. Vậy thì tại sao không làm tồn kho lên một chút để mọi thứ dễ chịu hơn. Bởi vì dù có cả một đống nguyên vật liệu hay một đống thông tin đang chờ xử lý, thì tồn kho vẫn che khuất vấn đề tiềm ẩn và sự kém hiệu quả. Tồn kho tạo điều kiện cho một thói quen xấu là ngại đối mặt với khó khăn. Nếu bạn không đối mặt với khó khăn của bạn, thì bạn không thể cải thiện được phương pháp làm việc của mình. Luồng một sản phẩm và sự cải tiến liên tục có liên quan mật thiết với nhau. Nếu đối thủ cạnh tranh của bạn tự thách thức bằng cách chấp nhận hỗn độn khi chuyển sang tư duy tinh gọn, bạn sẽ không còn thoải mái dựa vào kho dự trữ được nữa và bạn chắc chắn bị đào thải khỏi thương trường. Như ông Minoura, cựu Chủ tịch của Toyota khu vực Bắc Mỹ và là một môn đồ của Taichi Ohno, giải thích:

Khi họ áp dụng luồng một sản phẩm, họ không có được số lượng mong muốn nên mọi người đều vỡ mộng và không biết phải làm gì nữa. Thế nhưng chính khi đó, họ phải tìm được cách tư duy mới: Làm thế nào để có được số lượng mong muốn? Đó là bản chất thực của hệ thống TPS và theo ý nghĩa đó, chúng tôi gây nên sự hỗn độn thì chúng tôi phải làm việc gì đó khác đi nhằm giải quyết vấn đề đó.

Nhiều công ty tôi đi thăm đã mắc phải một, hai lỗi khi áp dụng luồng một sản phẩm. Lỗi đầu tiên là họ chỉ lập luồng một sản phẩm hình thức. Lỗi thứ hai là đi ngược lại với phương pháp luồng một sản phẩm ngay khi xảy ra khó khăn.

Một ví dụ về luồng một sản phẩm hình thức là họ cũng chuyển thiết bị gần nhau như thể một luồng một sản phẩm thực, sản phẩm cùng một đợt ở mỗi công đoạn khác nhau không tính đến yêu cầu về thời gian của khách hàng, trông thì như thể luồng một sản phẩm nhưng mà lại sản xuất hàng loạt.

Ví dụ, Công ty Will-Burt ở Orville, Ohio, đã sản xuất rất nhiều sản phẩm là phụ tùng bằng thép. Một trong những sản phẩm sản xuất hàng loạt đấy là nhóm sản phẩm cột ăng-ten bằng thép được sử dụng trong giàn radar hay đoàn làm phim. Mỗi thanh ăng ten đều khác nhau, phụ thuộc vào công dụng của nó, vì vậy có sự khác nhau giữa lô sản phẩm này với lô sản phẩm khác. Công ty này gọi hoạt động sản xuất ăng-ten của mình là luồng một sản phẩm và tin rằng công ty đang thực hiện phương pháp sản xuất tinh gọn. Thực tế, trước khi tôi giúp thực hiện tư vấn về phương thức sản xuất tinh gọn cho các quy trình của họ, người quản lý sản xuất đã cho chúng tôi biết rằng họ sản xuất rất nhiều loại phụ tùng khác nhau.

Trong một phiên thảo luận kaizen được thực hiện trong một tuần, hiện trạng của công ty được chúng tôi phân tích và hóa ra đấy lại là ví dụ điển hình về luồng một sản phẩm giả tạo.2 Thời gian làm việc (có giá trị gia tăng) phải mất 431 phút để sản xuất ra mỗi một chiếc ăng-ten. Nhưng các máy móc để sản xuất ra ăng-ten thì lại sắp xếp riêng biệt, do đó chiếc xe nâng lại cứ phải chuyển hàng đống ăng-ten lớn từ trạm làm việc này đến trạm làm việc khác. Kho bán thành phẩm (WIP) được thiết lập ở mỗi trạm làm việc. Với WIP, tổng cộng thời gian từ lúc là nguyên liệu thô cho đến khi ra thành phẩm là 37,8 ngày. Phần lớn thời gian được dùng vào việc cất trữ ống thép nguyên liệu thô và cất trữ thành phẩm. Nếu bạn nhìn vào thời gian sản xuất ở nhà máy, phải mất gần bốn ngày từ việc cưa đến hàn chỉ để làm công việc lẽ ra chỉ mất 431 phút. Ăng-ten phải di chuyển trong nhà máy quãng đường dài 1,792 feet. Giải pháp là chuyển thiết bị gần nhau hơn, mỗi lần chuyển chỉ chuyển một sản phẩm theo hệ thống sản xuất, không cần sử dụng xe nâng trong quá trình sản xuất (khi cần chuyển các lô sản phẩm lớn ở nơi làm việc này đến nơi khác trong một quy trình sản xuất, thì phải có một thiết bị đặc biệt) và lập mỗi ăng-ten một đơn hàng thay vì một đơn hàng cho cả một lô ăng ten. Kết quả của sự thay đổi này là những sự cải tiến đáng kể quá trình sản xuất (xem hình 8-5), giảm kho hàng và giảm không gian mặt sàn.

Một lợi thế khác cho xưởng sản xuất là kiểm soát được thời gian dành cho mỗi đơn hàng. Hàng loạt đơn hàng sẽ tạo ra nhiều lãng phí, khi xoá bỏ được hệ thống sản xuất hàng loạt, thời gian đã giảm từ 207 phút xuống còn 13 phút. Hình 8-6 mô tả quá trình sản xuất trước và sau khi các phân xưởng thực hiện cải tiến liên tục trong suốt một tuần. Bạn có thể thấy thực trạng trước đó là một luồng một sản phẩm giả tạo. Máy móc có vẻ như ở gần nhau, nhưng chẳng có vẻ gì chứng tỏ đó là một luồng một sản phẩm thực sự

cả. Và mọi người làm việc trong nhà mày không hiểu hết được ý nghĩa của luồng một sản phẩm để có thể hiểu được đó chỉ là giả tạo. Thực tế sau đó là sự cải tiến đáng ghi nhận đã gây ngạc nhiên và hứng thú cho tất cả mọi người trong công ty. Mọi người đều ngạc nhiên vì mọi thứ có thể hoàn thành trong vòng một tuần.

• Sai lầm thứ hai khi thực thi luồng sản xuất là quay lại tìm cách khác (backtracking), điều thường xảy ra ngay khi công ty nhận thấy sẽ có thêm chi phí khi thiết lập luồng sản xuất. Một số tình huống có thể dẫn đến chi phí tăng thêm này:

• Có một thiết bị bị hỏng, làm cho cả hệ thống sản xuất ngừng hoạt động

• Sự thay thế thiết bị kéo dài hơn dự kiến, làm trì hoãn cả hệ thống, làm ngừng sản xuất.

• Để thiết lập được luồng sản xuất, bạn phải đầu tư vào một quá trình (như xử lý nhiệt), mà hiện đang sử dụng dịch vụ bên ngoài, để xây dựng nó bên trong quy trình.

Tóm lại, tôi đã thấy một số công ty từ bỏ phương pháp luồng một sản phẩm. Họ chỉ nghĩ rằng, khi chúng tôi sử dụng mô hình để minh họa cho lợi ích của việc giảm quy mô sản xuất hàng loạt và thiết lập luồng một sản phẩm, thì đó là một sáng kiến hay. Nhưng khi thực tế bắt tay vào và cố gắng thực hiện thì lại không phải là một sáng kiến hay vì nó gây ra nhiều khó khăn và tạo chi phí trong ngắn hạn. Khi luồng một sản phẩm được thiết lập, nó cần phải có kỷ luật để duy trì, mà điều này thường vượt quá năng lực của các công ty sản xuất, bởi vì họ không hiểu hết những thách thức và sự khó nhọc của việc cải tiến liên tục. Trong dài hạn, thách thức, khó khăn và chi phí ngắn hạn luôn tạo ra những kết quả có ý nghĩa hơn.

Toyota tập trung vào bất cứ quá trình nào có nghĩa là luôn phải thiết lập được một hệ thống luồng một sản phẩm mà loại bỏ hoàn toàn lãng phí, như được mô tả trong Nguyên lý 2 của Phương thức Toyota: Tạo ra một chuỗi quy trình liên tục làm bộc lộ sai sót. Thiết lập dây chuyền sản xuất kiểu này nghĩa là chắp nối các công đoạn sản xuất với nhau mà lẽ ra là rời rạc. Khi các công đoạn sản xuất đã được chắp nối với nhau, cần làm việc nhóm nhiều hơn, có phản hồi tức thời về vấn đề chất lượng, kiểm soát quá trình sản xuất và định hướng cho mọi người cách giải quyết vấn đề, tư duy và

trưởng thành. Cuối cùng, theo Phương thức Toyota, lợi ích chính của luồng một sản phẩm là nó buộc mọi người phải tư duy và cải tiến.

Bởi vì tập trung vào tư duy, TPS ngày nay còn được hiểu là "Hệ thống Sản xuất Tư duy". Toyota sẵn sàng chấp nhận rủi ro ngừng sản xuất để tìm ra được vấn đề và buộc các thành viên trong nhóm phải giải quyết. Tồn kho che khuất khó khăn và làm giảm tính cấp thiết phải xử lý vấn đề. Với Phương thức Toyota là phải ngừng lại và phải báo cáo vấn đề gặp phải ngay sau khi nó xảy ra. Chương 11 sẽ giải thích vấn đề này rõ hơn.

TRƯờNG HợP VÍ Dụ: TÓM LƯợC CÔNG VIệC

TạI MộT CƠ Sở SửA CHữA TÀU HảI QUÂN

MộT VÍ Dụ ĐIểN HÌNH Về LUồNG MộT SảN PHẩM TRONG HOạT ĐộNG DịCH Vụ ĐÓ LÀ XƯởNG ĐÓNG TÀU HảI QUÂN PUGET SOUND VÀO MÙA THU NĂM 2001. Ở XƯởNG ĐÓNG TÀU NÀY, NGƯờI TA KHÔNG ĐÓNG TÀU MÀ SửA CHữA TÀU HảI QUÂN Từ TÀU NGầM CHO ĐếN TÀU VậN TảI CÁC LOạI. MỗI LầN SửA CHữA ĐềU LÀ ĐƠN CHIếC, VÌ VậY, CÓ MốI LIÊN Hệ LớN GIữA THIếT Kế VớI "ĐOÁN BệNH" CủA TÀU VÀ HƯớNG DẫN CÔNG VIệC. Hồ SƠ THIếT Kế GồM Cả HƯớNG DẫN CÔNG VIệC, ĐƯợC ĐÓNG THÀNH TậP, ĐƯA XUốNG XƯởNG ĐÓNG TÀU VÌ VậY THợ CƠ KHÍ LÀNH NGHề CÓ THể ĐIềU HÀNH ĐƯợC CÔNG VIệC SửA CHữA. ĐIềU NÀY DẫN ĐếN VIệC CầN CÓ THẩM QUYềN, NGUồN VốN VÀ CÁC TÀI LIệU NGHIÊN CứU Để THợ CƠ KHÍ CÓ THể Sử DụNG THựC HIệN CÔNG VIệC SửA CHữA. TậP HƯớNG DẫN CÔNG VIệC TRở THÀNH Sự CảN TRở CÔNG TÁC Kế HOạCH HOÁ, VÀ TRONG NHIềU TRƯờNG HợP CÒN CHÍNH LÀ CÁI LÀM NảY SINH CHI PHÍ.

Để CảI TIếN QUY TRÌNH, MộT PHIÊN THảO LUậN KAIZEN ĐÃ ĐƯợC THÀNH LậP. CÓ RấT NHIềU THứ ĐƯợC CHUẩN Bị Để ĐƯA RA TRONG PHIÊN THảO LUậN, GồM Cả VIệC CHUẩN Bị CHO VIệC TÁI Tổ CHứC VÀ KHÔNG GIAN TRONG VĂN PHÒNG DÀNH CHO VIệC THIếT LậP MộT Ô LÀM VIệC CHứC NĂNG CHÉO Để TạO RA TậP HƯớNG DẫN CÔNG VIệC. PHIÊN THảO LUậN TậP TRUNG VÀO LƯợC Đồ QUY TRÌNH HIệN THờI VÀ SÁNG TạO RA QUY TRÌNH MớI. LÃNG PHÍ ĐƯợC NHậN DạNG QUA PHÂN TÍCH QUY TRÌNH TừNG BƯớC MộT BAO GồM LÀM LạI, Hệ THốNG THừA, PHƯƠNG TIệN TRUYềN THÔNG KHÁC NHAU (BảNG BIểU), CÁCH ứNG Xử, KIểM TRA, RÀ SOÁT QUÁ Độ, TạM NGƯNG, Hệ THốNG GIấY Tờ LằNG NHằNG, THIếU VậT TƯ CầN THIếT, ĐI LạI QUÁ NHIềU, CHờ ĐợI LÂU VÀ THÔNG TIN KHÔNG ĐầY Đủ.

GIảI PHÁP LÀ PHảI TạO RA MộT Ô LÀM VIệC CHứC NĂNG CHÉO Để TậP HợP CÁC HƯớNG DẫN CÔNG VIệC. KếT QUả LÀ HầU HếT VIệC CHUYểN ĐI CHUYểN LạI VÀ NHữNG CÔNG ĐOạN KHÔNG ĐEM LạI GIÁ TRị GIA TĂNG Bị LOạI Bỏ. NGƯờI TA CŨNG LậP NÊN MộT NHịP THờI GIAN (TAKT TIME), DựA TRÊN CƠ Sở NHU CầU Về HƯớNG DẫN CÔNG VIệC (Dự BÁO NHU CầU NÀY KHÁ Dễ DÀNG) VÀ THờI GIAN CầN THIếT Để THựC HIệN. ĐIểM MấU CHốT CủA GIảI PHÁP LÀ HÃY Để NHữNG NGƯờI CHủ CHốT LÀM PHầN CHÍNH CủA CÔNG VIệC VÀ CÙNG Bố TRÍ Họ VÀO MộT MÔI TRƯờNG LÀM VIệC Mở. MộT Ô LÀM VIệC ĐƯợC DựNG LÊN TRONG VĂN PHÒNG SAO CHO CÁC NHÂN VIÊN CHứC NĂNG CHÍNH ĐƯợC YÊU CầU TạO RA MộT THƯ MụC HƯớNG DẫN CÔNG VIệC CÓ THể ĐƯợC CHUYểN Từ TRạM NÀY SANG TRạM KHÁC Với THờI GIAN Kỷ LụC. PHƯƠNG PHÁP LÀM VIệC CŨ Bố TRÍ MọI NGƯờI THựC HIệN NHữNG CÔNG VIệC RIÊNG BIệT VÀ MỗI NGƯờI ĐềU CÓ VĂN PHÒNG RIÊNG Với Sự NGĂN CÁCH LớN Với NGƯờI KHÁC. TRONG Ô LÀM VIệC Mới, NHữNG NGƯờI CHủ CHốT NGồI THÀNH VÒNG TRÒN. BảN TÓM LƯợC CÔNG VIệC ĐƯợC CHUYểN QUANH BÀN NÀY Từ NGƯờI NÀY SANG NGƯờI KHÁC TạO THÀNH LUồNG MộT SảN PHẩM. THờI GIAN TạO RA GIÁ TRị GIA TĂNG CŨNG ĐƯợC TÍNH TOÁN TRƯớC VÀ SAU Với KếT QUả ĐÁNG KINH NGạC. LƯU Ý RằNG ĐÔI KHI CŨNG CầN NHữNG KHOảNG THờI GIAN KHÔNG TạO RA GIÁ TRị GIA TĂNG, VÍ Dụ NHƯ THờI GIAN LÀM VIệC GIấY Tờ THEO CHÍNH SÁCH CủA HảI QUÂN MặC DÙ KHÔNG ĐÁP ứNG BấT Cứ ĐIềU GÌ MÀ THợ CƠ KHÍ CầN. CHÚNG TÔI TÁCH LOạI THờI GIAN NÀY RA KHỏI "THờI GIAN CHờ", LÀ NHữNG LÃNG PHÍ THựC Sự. KếT QUả CủA QUÁ TRÌNH BIếN Đổi SANG PHƯƠNG PHÁP TINH GọN ĐƯợC MINH HọA NHƯ ở HÌNH 8-7.

	Trước	Sau	Cải tiến
Thời gian tạo giá trị gia tăng (ngày)	15	15	0%
Thời gian không tạo giá trị gia tăng bắt buộc (ngày)	20	8	60%
Thời gian chờ mà không tạo ra giá trị gia tăng (ngày)	62	3	95%
Tổng thời gian hoàn thành (ngày)	67	26	73%
Khoảng cách lưu chuyển giấy tờ (mét)	30.744	2.500-14.000	55-92%
Số bước xử lý	70	23	67%
Số lần chuyển hồ sơ qua lại	58	10	80%

HÌNH 8-7. CẢI TIẾN XỬ LÝ HỒ SƠ TRONG QUY TRÌNH

CHƯƠNG 9. Nguyên lý 3: sử dụng hệ thống kéo để tránh sản xuất quá mức

Công ty càng có nhiều tồn kho,... họ có vẻ lại càng có ít thứ họ cần.

TAIICHI OHNO

Hãy hình dung bạn khám phá một dịch vụ internet giao hàng tận nhà các sản phẩm sữa với mức chiết khấu hấp dẫn. Khó khăn duy nhất là bạn phải đăng ký một lần và xác định số lượng từng loại sản phẩm hàng tuần và công ty chỉ đảm bảo thực hiện giao hàng vào bất cứ thời gian nào trong tuần mà thôi. Công ty phải lên lịch giao hàng cho các kho hàng tuần, do muốn chốt các đơn đặt hàng trước để đảm bảo sẽ bán hết những gì nhập kho. Công ty sẽ giao đến tận cổng nhà bạn trong một công-ten-nơ lạnh vì vậy các sản phẩm đảm bảo luôn được giữ lạnh. Bạn xác định số lượng điển hình trứng, sữa và bơ cần trong một tuần. Nhưng bạn không chắc số sản phẩm này được giao đến bạn vào ngày nào trong tuần. Có thể là thứ Hai nhưng cũng có thể được giao vào thứ Sáu. Vì vậy, bạn cần trữ đủ lượng sản phẩm sữa trong tủ lạnh cho nhu cầu của mình trong suốt tuần. Và nếu được giao hàng vào thứ Hai, bạn sẽ có một tủ lạnh đầy các sản phẩm sữa dùng cho một tuần, cộng với những sản phẩm mới giao, quá nhiều để cất vừa trong một tủ lạnh. Vì vậy, bạn cần phải mua thêm một tủ lạnh thứ hai và nhét nó trong nhà để xe. Và nếu bạn có một kỳ nghỉ xa và vô tình quên huỷ đơn đặt hàng cho tuần đó, bạn sẽ thấy mình phải nhận lượng sản phẩm sữa trong tình trạng không được bảo quản đặt trước cửa nhà khi bạn trở về.

Trên đây là ví dụ về mô hình tồn kho hệ thống đẩy. Trong kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ thường xuyên được đẩy đến các đại lý bán lẻ mặc dù các đại lý này có thể bán được ngay hay không. Một lần nữa, các đại lý lại cố gắng đẩy các sản phẩm và dịch vụ này đến bạn chẳng cần biết là bạn có nhu cầu sử dụng ngay hay không. Và kết quả là rất nhiều hàng tồn kho ứ đọng trong khi bạn chưa có nhu cầu sử dụng và tương tự các nhà đại lý cũng trong tình trạng quá tải hàng tồn kho.

Bây giờ hãy tưởng tượng dịch vụ internet nhận nhiều ý kiến khiếu nại và đã thực hiện nâng cấp dịch vụ của mình. Họ gửi cho bạn một dụng cụ kết nối không dây có những nút bấm cho mỗi sản phẩm sữa bạn tiêu dùng. Mỗi khi bạn bật nắp một chai sữa hoặc mở một hộp trứng, bạn nhấn nút biểu trưng cho sản phẩm đó. Ngày kế tiếp họ sẽ giao đúng sản phẩm để bổ sung cho

sản phẩm mà bạn bắt đầu sử dụng. Điều này có nghĩa bạn sẽ nhận một sản phẩm vừa sử dụng, nếu bạn chưa sử dụng hết sản phẩm vừa mở thì có nghĩa là bạn phải nhận thêm một sản phẩm mới. Thêm tồn kho nhưng không quá nhiều. Nếu bạn nghĩ là sẽ sử dụng thêm một số lượng sản phẩm, chẳng hạn như sữa, thì bạn có thể vào internet hoặc nhấc điện thoại để đặt hàng và các sản phẩm này lập tức sẽ được giao đến cho bạn. Cuối cùng, họ phải thương lượng lại hợp đồng với các nhà cung cấp sữa. Khi khách hàng đặt hàng thêm các sản phẩm, hệ thống sẽ lập tức chuyển tín hiệu đến công ty cung cấp sữa để vận chuyển số lượng sản phẩm này đến đại lý bán lẻ. Trên đây là một ví dụ về hệ thống kéo. Bạn nhận được những sản phẩm khi bạn có nhu cầu và đại lý bán lẻ cũng chỉ nhận được sản theo những nhu cầu thực tế của khách hàng. Để tránh nhận những sản phẩm được đẩy đến cho bạn, bạn sẵn sàng thanh toán nhiều hơn một chút cho dịch vụ phục vụ theo nhu cầu.

Nhiều công ty và tổ chức dịch vụ trong các công ty này vận hành theo cơ chế vận hành nội bộ. Họ tạo những thuận lợi trong cơ chế vận hành. Vì vậy họ sản xuất sản phẩm và dịch vụ theo cơ chế vận hành hoặc kế hoạch và đẩy các sản phẩm đến khách hàng.

Theo như bạn biết, Phương thức Toyota không phải duy trì tồn kho, họ đã áp dụng cách thức loại trừ tồn kho. Từ khi mới hình thành, Toyota đã bắt đầu suy nghĩ đến hình thức tồn kho hệ thống kéo trên cơ sở nhu cầu sử dụng ngay của khách hàng hơn là sử dụng hệ thống đẩy dự đoán trước nhu cầu khách hàng. Theo Phương thức Toyota, hệ thống kéo nghĩa là một tình trạng lý tưởng của sản xuất kịp thời: giao đến khách hàng (mà có thể là bước kế tiếp trong quy trình sản xuất) những gì họ cần theo đúng thời điểm và số lượng phát sinh nhu cầu. Hình thức nguyên thuỷ của hệ thống kéo là luồng một sản phẩm đã được bàn luận trong Chương 8. Nếu bạn có thể nhận một đơn đặt hàng và tiến hành sản xuất một sản phẩm đơn nhất của đơn hàng đó bằng dây chuyền sản xuất luồng một sản phẩm, đây là hệ thống lý tưởng đơn giản nhất. Đây là hệ thống đáp ứng 100% nhu cầu và không có tồn kho. Nhưng bởi vì có thể phát sinh những điểm gẫy trong luồng luân chuyển từ việc vận chuyển nguyên liệu thô cho đến sản phẩm cuối cùng giao đến khách hàng, do vậy bạn phải thiết lập một số hàng tồn kho cần thiết. Và bạn sẽ tìm hiểu trong Chương 10 về xây dựng các cấp độ quy trình kế hoạch tồn kho một số thành phẩm.

Ví dụ về hệ thống internet nêu trên không phải là hệ thống tồn kho bằng 0. Vẫn tồn tại hàng tồn kho xem như là hàng dự phòng. Hệ thống dịch vụ internet cải tiến tạo cho bạn một hình thức đơn giản báo cho hệ thống biết khi nào bạn bắt đầu sử dụng sản phẩm vì vậy hệ thống có thể giao bổ sung cho bạn những sản phẩm bạn vừa sử dụng. Hệ thống sẽ bổ sung những sản phẩm bạn vừa lấy đi. Đây là cách thức phổ biến nhất mà các siêu thị đang áp dụng. Thực chất các siêu thị là những nhà kho đơn giản, nhưng họ hoạt động theo một phương thức đặc thù. Có một lượng tồn kho nhất định trên các kệ hàng được tính toán dựa trên doanh số bán trong quá khứ và dự đoán nhu cầu mong đợi trong tương lai. Khách hàng đến siêu thị và họ lấy đi các sản phẩm trên kệ hàng. Các nhân viên siêu thị định kỳ kiểm tra những sản phẩm đã được lấy đi khỏi kệ hàng và bổ sung những mặt hàng này. Các nhân viên không chỉ đơn thuần đặt các hàng tồn kho lên kệ hàng, họ cũng không đặt hàng trực tiếp từ nhà sản xuất để đưa hàng lên quầy kệ. Các nhân viên sẽ rút hàng từ hàng tồn kho của siêu thị, nhưng đây chỉ là số lượng tồn kho nhỏ và trong tầm kiểm soát bằng cách sử dụng hệ thống bổ sung hàng hoá. Những siêu thị tổ chức hoạt động tốt là ví dụ của mô hình hệ thống kéo. Vâng, bạn phải có hàng tồn kho dự phòng, nhưng thay vì đẩy nguyên liệu vào dự phòng tồn kho dựa trên kế hoạch sản xuất thì bạn chỉ nhìn vào những gì khách hàng sử dụng và bổ sung những sản phẩm này trước khi các sản phẩm hoàn toàn cạn sạch trên các quầy kệ. Tương tự như vậy, TPS không phải là hệ thống tồn kho bằng 0. Hệ thống này xây dựng trên cơ sở dự trữ những nguyên liệu dùng để bổ sung bằng cách sử dụng hệ thống kéo.

Nguyên tắc Hệ thống Kéo và Bổ sung

Taiichi Ohno và các cộng sự đã bị cuốn hút bởi vai trò quan trọng của hệ thống siêu thị trong cuộc sống hàng ngày tại Mỹ trong thập niên 1950. Nó đã cuốn hút sự tưởng tượng của các đại lý bán lẻ tại Nhật Bản và họ đã đem cách thức này về Nhật Bản, nơi mà Ohno nghiên cứu vận dụng và phát triển.

Mặc dù Ohno nhận biết ngay từ lúc đầu rằng trong nhiều trường hợp việc tồn kho rất là cần thiết để tạo ra luồng luân chuyển được thông suốt, ông cũng nhận ra rằng những phòng ban đơn lẻ tạo nên sản phẩm theo kế hoạch sản xuất bằng phương pháp hệ thống đẩy có thể vượt quá công suất và tạo nên những kho hàng tồn kho rất lớn. Trong hệ thống đẩy, việc sản xuất các sản phẩm được dựa trên kế hoạch sản xuất được thiết lập trước, điều này có nghĩa là việc sản xuất và đơn đặt hàng được thiết lập trước theo

cách thức xác định kế hoạch nhu cầu khách hàng. Việc vận hành theo xây dựng kế hoạch và tạo ra lãng phí. Nhưng nhu cầu khách hàng có thể thay đổi một cách nhanh chóng và mọi việc sẽ có thể sẽ phải gặp rắc rối. Điều gì sẽ xảy ra cho kế hoạch đã được thiết lập trước đó?

Hầu hết các phòng ban sản xuất hàng loạt sẽ cố gắng thay đổi các thiết bị cần thiết cho việc tạo ra nhiều loại sản phẩm khác nhau trong cùng một thiết bị. Kết quả là một phòng ban nhất định có thể tạo ra một lượng lớn sản phẩm trong tuần trước khi những nhu cầu bị thay đổi và thật sự không có bất kỳ sự phối hợp nào giữa các phòng ban. Để duy trì việc vận hành trôi chảy giữa các phòng ban thì cần có những bán thành phẩm dự phòng tồn kho luân chuyển giữa các phòng ban. Vì vậy, họ làm việc theo những kế hoạch độc lập và sẽ phải đẩy các nguyên liệu thành bán thành phẩm tồn kho dự phòng.

Với sự phối hợp lý tưởng giữa hệ thống luồng một sản phẩm với hệ thống đẩy, Ohno đã quyết định tạo những kho phụ tùng giữa những phòng ban vận hành để kiểm soát tồn kho. Khi khách hàng lấy đi các sản phẩm thì các sản phẩm này sẽ được bổ sung ngay. Nếu khách hàng không sử dụng một sản phẩm, nó vẫn còn trong kho và không được bổ sung. Sẽ không xảy ra tình trạng sản xuất thừa và có sự nối kết giữa những gì khách hàng cần và những gì công ty sản xuất. Nhưng bởi vì các xưởng sản xuất của công ty có thể lớn và mở rộng mạng lưới rộng khắp và các nhà cung cấp phụ tùng có thể ở xa, Ohno cần một phương pháp báo hiệu cho biết dây chuyền lắp ráp đã sử dụng những phụ tùng và cần bổ sung thêm. Ông đã sử dụng những thẻ báo hiệu đơn giản, những thùng rỗng và các xe thồ trống gọi là hệ thống kanban (thẻ báo). Kanban nghĩa là dấu hiệu, bảng hiệu, thẻ báo, poster, bảng thông báo được sử dụng một cách rộng rãi như những báo hiệu về một vấn đề nào đó. Gửi trả lại một thùng trống trong hệ thống thẻ báo và nó báo hiệu làm đầy thùng này với một số lượng phụ tùng nhất định hoặc gửi trả lại bằng một thẻ với các thông tin chi tiết liên quan đến các phụ tùng và vị trí các phụ tùng này trong kho. Hệ thống vận hành tổng thể của Toyota sử dụng Thẻ báo được gọi là Hệ thống thẻ báo dùng đề quản lý và đảm bảo việc luân chuyển và cung cấp các nguyên liệu kịp thời cho hệ thống sản xuất.

Ngay cả trong thời gian hiện nay khi thế giới đang sống trong thời đại thông tin liên lạc điện tử tốc độ cao, bạn có thể dạo bước trong xưởng sản xuất của nhà máy Toyota và bạn có thể nhìn thấy rất nhiều tấm bảng hoặc những

loại hình khác của thẻ báo di chuyển trong nhà máy từ khâu bắt đầu sản xuất cho đến việc chuyển giao các phụ tùng. Hệ thống này đơn giản, hiệu quả và dễ nhận biết. Hiện nay, trên phạm vi toàn thế giới, các công ty đang nghiên cứu về tính năng của hệ thống thẻ báo. Họ bỏ bớt những kế hoạch máy tính trong nhiều khâu của quy trình. Trong khi dường như hệ thống này đi bước lùi, nhưng về bản chất đây là bước tiến bởi vì hàng tồn kho của công ty được giảm mà tần suất các khâu sản xuất nhận được phụ tùng nguyên liệu cần thiết lại tăng lên.

Kéo - Bổ sung trong cuộc sống hàng ngày

Một cách làm sáng tỏ khái niệm thẻ báo là nghĩ về các ví dụ đơn giản của hệ thống kéo - bổ sung trong cuộc sống hàng ngày. Giống như khi bạn quyết định mua xăng cho xe hơi. Liệu thùng xăng có đầy theo một kế hoạch không? Bạn có đơn giản đổ đầy thùng xăng một tuần một lần vào sáng thứ hai không? Tôi ngờ là không. Nếu bạn làm vậy, đôi khi bạn nhận thấy không cần xăng vào sáng thứ Hai và đôi khi bạn hết xăng trước thứ Hai. Chắc chắn nhất, khi bạn thấy kim xăng gần hết, bạn dừng lại tại một trạm xăng. Hành vi của hệ thống kéo tương tự cũng xảy ra đối với hầu hết các thứ thường ngày bạn mua trong gia đình. Sự kích hoạt đơn giản là khi bạn lưu ý dự trữ của thứ gì đó gần hết và vào lúc đó, bạn nói: Rồi, tốt hơn chúng ta nên ra ngoài và mua thêm.

Không phải mọi thứ đều được bổ sung căn cứ vào một hệ thống kéo; vài thứ phải được lập kế hoạch. Lấy ví dụ về các sản phẩm cao cấp như đồng hồ Rolex, xe thể thao, hay các trang thiết bị kỹ thuật cao của câu lạc bộ đánh gôn được quảng cáo bởi Tiger Woods. Bất cứ khi nào bạn mua một món đồ đặc biệt hay dùng một lần, bạn phải nghĩ bạn muốn gì, xem xét giữa chi phí - lợi ích và lập kế hoạch khi nào có. Nghĩa là, bạn lập một kế hoạch mua, do không có nhu cầu cấp thiết về nó.

Bởi vì hệ thống kéo tương thích với việc sử dụng hoặc tiêu dùng thực, do vậy Toyota đang thành công với mô hình lý tưởng của việc bổ sung kịp thời. Bằng việc sử dụng hệ thống thẻ báo, họ đã giám sát và phối hợp một cách cẩn thận giữa việc sử dụng và thay thế bổ sung hàng ngàn phụ tùng và công cụ dụng cụ, sắp đặt kế hoạch cụ thể cho việc thay thế, phát triển những quy định về việc khi nào kéo cần gạt để gửi tín hiệu thay thế bổ sung, tính toán lượng tồn kho tối đa cho phép. Hệ thống thẻ báo/hệ thống kéo vận hành tốt hơn hệ thống kế hoạch trong hầu hết các tình huống kinh doanh. Nhưng nó vẫn phụ thuộc vào kho hàng và kho phụ tùng. Vì vậy, mục đích là loại bỏ bớt

kho phụ tùng và chuyển tới vận hành dòng luân chuyển một sản phẩm theo nhu cầu thực khi có thể.

Hệ thống thẻ báo của Toyota kéo bạn đến nơi cần thiết

Hệ thống luồng một sản phẩm đích thực là hệ thống không có hàng tồn kho, trong đó sản phẩm chỉ xuất hiện khi khách hàng cần. Hệ thống Toyota mới nhất được tạo ra để thực hiện việc này là bộ phận luồng một sản phẩm, chỉ tạo yêu cầu ngay khi cần sản phẩm. Nhưng khi luồng thuần tuý không khả thi do các đơn vị xử lý cách quá xa hay chu kỳ điều chỉnh hoạt động thay đổi khá nhiều, lựa chọn tốt nhất tiếp theo thường là hệ thống thẻ báo của Toyota.

Trong cuốn sách được lưu hành rộng rãi về TPS có tựa đề Học để hiểu, Rother và Shook (1999), đã nói rằng luân chuyển về nơi bạn có thể và đẩy về nơi bạn cần. Nếu bạn muốn thiết kế các hệ thống tinh gọn, hãy lặp lại câu này mỗi ngày khi bạn thức dậy. Bạn có thể phát triển nguyên tắc đơn giản này hơn nữa. Ở những nơi mà việc tạo ra luồng một sản phẩm không khả thi, điều tốt nhất tiếp theo là thiết kế một hệ thống kéo với hàng tồn kho.

Xem xét hệ thống kéo trong một nhà máy lắp ráp của Toyota. Các đơn đặt hàng được tích luỹ từ các nhà bán sỉ xe hơi. Bộ điều khiển sản xuất lập kế hoạch ngang nhau. Ví dụ, họ tạo một chiếc Camry trắng, sau đó là một Camry xanh, được nối tiếp bởi một Avalon đỏ, và cứ thế tiếp tục. Mỗi chiếc có một bộ các tuỳ chọn kèm theo. Kế hoạch được gửi tới xưởng sản xuất thân xe, nơi các miếng thép đã đóng dấu được hàn với nhau vào thân xe.

Việc đóng tem các bảng hiệu nhanh hơn nhiều takt time trong các nhà máy lắp ráp (chẳng hạn như việc đóng tem mất 1 giây so với 60 giây takt time là một điển hình cụ thể), vì vậy việc đưa takt vào hệ thống luồng một sản phẩm là không thiết thực. Chúng sẽ đạt năng suất 1/60. Vì vậy, hệ thống kéo sẽ được sử dụng. Tại một điểm cần gạt cụ thể khi một lượng các bảng thép được xưởng sản xuất thân xe sử dụng, một thẻ báo được gửi trả lại để đóng tem, báo hiệu cho việc cần có một lượng bảng thép tồn kho bổ sung.

Tương tự, khi công nhân dây chuyền lắp ráp bắt đầu sử dụng các bộ phần từ thùng chứa (bản lề, tay nắm cửa, cần gạt nước kính chắn gió) họ rút một thẻ báo và đặt vào hộp thư. Người xử lý nguyên liệu sẽ đến lấy theo lộ trình được định giờ và trở lại kho hàng để bổ sung những gì được sử dụng trong dây chuyền lắp ráp. Một người xử lý nguyên liệu khác sẽ bổ sung kho hàng

dựa vào siêu thị cung cấp các bộ phận. Việc này sẽ kích hoạt một yêu cầu ngược trở lại nhà cung cấp các bộ phận. Và cứ tiếp tục như thế. Hình 9-1 minh họa một hệ thống như vậy, trong đó các bộ phận của dây chuyền lắp ráp được bổ sung từ một nhà cung cấp. Quá trình bắt đầu tại xưởng lắp ráp (bên phải sơ đồ), sau đó thẻ báo thu hồi và các thùng hàng rỗng được xe tải trở lại nhà cung cấp để lấy hàng. Nhà cung cấp duy trì kho hàng nhỏ các bộ phận hoàn chỉnh được dùng để thay thế thẻ báo và các thùng hàng rỗng. Khi các bộ phận được rút ra khỏi kệ hàng, chúng phải được cấp bổ sung bằng cách gửi một thẻ báo và một thùng hàng rỗng trở lại đơn vị sản xuất, nơi các bộ phận mới được tạo ra và sau đó được gửi để bổ sung các kệ hàng. Thông tin, đơn yêu cầu các bộ phận dưới dạng thẻ báo, chảy ngược lại từ phía khách hàng (nhà máy lắp ráp). Trong trường hợp này, nguyên liệu được gửi tới phía trước khách hàng.

Thật thú vị khi quan sát quy trình này, với rất nhiều bộ phận và nguyên liệu di chuyển nhịp nhàng qua các phương tiện. Trong nhà máy lắp ráp lớn giống như nhà máy ở Georgetown, Kentucky, có hàng ngàn bộ phận di chuyển qua lại. Dọc theo dây chuyền lắp ráp, có các thùng bộ phận nhỏ được chuyển tới từ các kho hàng bố trí gần đó. Khó có thể tưởng tượng một hệ thống máy tính làm thế nào để thực hiện tốt việc sắp đặt sự di chuyển các bộ phận phức tạp như vậy. Khi bạn nhận ra việc bố trí không phải do máy tính thực hiện mà do các tấm thẻ nhỏ, mỏng di chuyển qua lại, bạn sẽ bị sốc.

Các chuyên gia TPS bên trong và bên ngoài trở nên rất mất kiên nhẫn và thậm chí phát cáu khi nghe mọi người say sưa và tập trung vào thẻ báo như thể nó là TPS. Thẻ báo là một khái niệm lôi cuốn và thú vị khi xem xét. Tôi đã trải qua nhiều chuyến tham quan các nhà máy sản xuất tinh gọn và bạn có thể trải qua hàng giờ để nói về chi tiết kỹ thuật của các loại hệ thống thẻ báo khác nhau. Khi nào thẻ báo được kích hoạt? Khối lượng được tính toán như thế nào? Bạn sẽ làm gì nếu một thẻ báo bị thất lạc? Nhưng đó không phải là vấn đề. Bạn phải biết những điều đó khi bạn thiết lập hệ thống của bạn, chúng đơn giản là vấn đề kỹ thuật. Thách thức là phát triển một tổ chức học hỏi mà sẽ tìm cách giảm số lượng các thẻ báo và bằng cách đó, sẽ giảm bớt và cuối cùng loại trừ hoàn toàn bước đệm hàng tồn kho. Hãy nhớ: thẻ báo là một hệ thống tổ chức hàng tồn kho trung gian và theo Ohno, tồn kho là lãng phí, kể cả trong hệ thống kéo và đẩy. Vì vậy, thẻ báo là những

thứ bạn cố gắng loại bỏ, chứ không phải là cái đáng tự hào. Thực tế, một trong những lợi ích chính của thẻ báo là dễ sử dụng để buộc hệ thống sản xuất cải tiến. Giả sử bạn in được bốn thẻ báo, mỗi cái tương ứng với một thùng các bộ phận. Nguyên tắc là một thùng không thể di chuyển nếu không có thẻ báo. Lấy một thẻ báo và quẳng nó đi. Điều gì sẽ xảy ra? Bây giờ sẽ chỉ còn ba thùng các bộ phận luân chuyển trong hệ thống. Vì vậy, nếu một máy hỏng, quy trình tiếp theo sẽ hoàn thành các bộ phận nhanh hơn 25%. Nó có thể ép hệ thống và thường làm hệ thống ngưng hoạt động, nhưng nó buộc các nhóm phải bắt kịp với sự cải tiến quy trình.

Kế hoạch đẩy có chỗ hữu dụng

Phương thức Toyota không bị ám ảnh phải trung thành với Nguyên tắc 3: Sử dụng hệ thống kéo để tránh sản xuất quá lố. Có nhiều ví dụ về kế hoạch đẩy trong toàn Toyota. Ví dụ khi xử lý các bộ phận được vận chuyển từ Nhật đến Mỹ hay thậm chí xuyên nước Mỹ. Họ sử dụng các hệ thống hoạch định truyền thống để yêu cầu các bộ phận, với một thời gian cho trước thích hợp để đưa chúng đến nhà máy theo kế hoạch. Và cơ chế sản phẩm mới là quá trình hoạt động được lập kế hoạch chặt chẽ như đã miêu tả trong Chương 6.

Khi các Giám đốc Toyota thực hiện kế hoạch, họ bận tâm về thời gian. Nghĩa là, kế hoạch không đơn giản là nguyên tắc hành động mà bạn phải nỗ lực thực hiện hết mình, không ít thì nhiều. Nó là thời hạn cuối cùng mà bạn phải xoay trở mọi cách để thực hiện. Do vậy, ngay cả với các hệ thống kế hoạch, nguyên liệu và thông tin chuyển động trôi chảy rõ rệt. Các hệ thống kế hoạch hoạt động tốt nhất khi thời gian cho trước rất ngắn, ví dụ yêu cầu các bộ phận mỗi ngày thay vì một tháng một lần. Vì vậy, khi nói về việc lập kế hoạch, Toyota làm cho thời gian cho trước càng ngắn càng tốt.

Ngày nay, Toyota đang tăng cường sử dụng hệ thống máy tính cho việc lập kế hoạch. Ví dụ, khi yêu cầu các bộ phận từ nhà cung cấp, Toyota chuyển sang thẻ báo điện tử hơn là phân loại và gửi trả lại các thẻ. Trong trường hợp này, không phải là cái này hoặc cái kia. Như bạn thấy trong Chương 13 về kiểm soát trực quan, Toyota thường sử dụng hệ thống máy tính để lập kế hoạch một vài hoạt động, nhưng sau đó sử dụng các tín hiệu bằng tay hay bảng trắng để kiểm soát quá trình trực quan. Ví dụ, sức mạnh hoạch định hậu cần của Trung tâm Phân phối Dịch vụ của Toyota là hệ thống lập kế hoạch được vi tính hoá nhưng các bảng trắng kiểm soát quy trình mới thực sự điều khiển các hoạt động.

Nếu bạn sử dụng Phương thức Toyota để tiết kiệm, bài học ở đây là bạn không phải trì hoãn việc bắt chước sử dụng các công cụ cụ thể của Toyota vì bạn có thể trông tiết kiệm như Toyota. Phương thức Toyota là một triết lý và là một tập hợp các công cụ mà phải được áp dụng thích hợp trong trường hợp của bạn. Nhưng phải hiểu rằng các nguyên tắc này là những thứ cần sự tin tưởng và phấn đấu. Chúng là một phần của hệ thống lớn hơn đang tìm kiếm sự hoà hợp và hoàn hảo để duy trì thành công. Khi bạn đọc hết các chương trong Mục II của Phương thức Toyota: Quy trình đúng tạo ra kết quả đúng, bạn sẽ hiểu các quy trình độc lập với nhau như thế nào.

Sử dụng hệ thống kéo trong văn phòng GM

Bạn có thể sử dụng hiệu quả hệ thống kéo - bổ sung trong văn phòng để tiết kiệm tiền và tránh thiếu hàng cung cấp. Hầu hết các văn phòng đều dùng một vài dạng của hệ thống kéo. Không ai biết chính xác có bao nhiêu cây bút chì, tẩy, giấy được dùng trong một văn phòng. Nếu có một vị trí, yêu cầu được lập kế hoạch cho tất cả những thứ này, bạn có thể đoán đúng trong một vài trường hợp, có quá nhiều các trường hợp khác và bỏ qua vài mục quyết định. Vì vậy, trong một văn phòng được điều hành tốt, nhiệm vụ của vài người là lưu trữ kho cung cấp bằng cách quan sát và tìm kiếm những gì được sử dụng. Sau đó, bạn bổ sung những thứ đó.

General Motors có một Văn phòng Liên lạc Kỹ thuật tại California nhằm tổ chức các chuyến tham quan nhà máy NUMMI, liên doanh với Toyota. Nơi đầu tiên nhân viên GM gặp trong hành trình kiểm chứng TPS nổi tiếng tại NUMMI là văn phòng đào tạo này. Do vậy, GM biến nơi đây thành văn phòng tinh gọn mẫu mực. Đối với họ, hệ thống cung cấp thẻ báo rất quan trọng và họ hiếm khi bỏ qua bất kỳ thứ gì. Có chỗ cho tất cả mọi thứ và mọi thứ được đặt đúng chỗ của nó trong kho hàng, trên bàn, trong máy tính.

Trong khu vực lưu trữ hàng cung ứng, có những thẻ báo nhỏ, mỏng báo hiệu khi nào chúng được kích hoạt. Ví dụ, khi chai aspirin còn một phần tư thì thẻ báo aspirin được đặt vào hộp. Họ đã từng dùng một tủ lạnh truyền thống và vài thức uống luôn được lưu trữ quá nhiều trong khi các thứ khác thì cạn sạch. Bởi vì bạn không thể nhìn xuyên qua cửa nên tình trạng hỗn độn bên trong dễ dàng bị che lấp. Do vậy, họ mua một máy soda lớn có kính phía trước và thực hiện cơ chế trả tiền. Kính trước cho phép bạn xem xét tình trạng cung cấp nước ngọt dễ dàng. Họ đặt đủ loại nước trái cây và nước ngọt trên các kệ được đánh dấu. Khi một loại nước ngọt đạt đến một mức

nhất định, bạn lấy thẻ báo của loại nước ngọt đó và đặt vào một hộp để nó sẽ được đặt hàng lại.

Bạn có thể nghĩ một hệ thống kéo trong một văn phòng nhỏ sẽ không thích hợp, nó có thể là một hệ thống phức tạp hơn là duy trì để tiết kiệm các chi phí tiềm ẩn. Bạn có thể thực hiện việc phân tích lợi ích - chi phí để quyết định liệu nó có phải là thời điểm sử dụng tốt hay không. Nhưng đó là suy nghĩ sản xuất đại trà truyền thống. Lợi ích có thể thấp hơn chi phí tiết kiệm được. Sức mạnh của TPS là nó giải phóng sự sáng tạo và liên tục cải tiến. Và nó cố gắng tìm kiếm sự hoàn hảo. Vì vậy thiết lập các hệ thống thẻ báo này chắc chắn sẽ vận động nhân viên của bạn quan tâm đến việc cải tiến quy trình đặt hàng cung ứng và cuối cùng là tìm cách tạo ra dòng luân chuyển trong công việc chính của họ. Lãng phí trong văn phòng nói chung lớn hơn nhiều so với ở nhà máy. Một ít nỗ lực sáng tạo để cải tiến quy trình sẽ có tác động số nhân khổng lồ.

CHƯƠNG 10. Nguyên lý 4: bình chuẩn hóa lượng công việc (Heijunka)

Nhìn chung, khi cố gắng áp dụng TPS, điều đầu tiên bạn phải làm là dàn đều hay bình chuẩn hóa sản xuất. Đó là trách nhiệm chính của việc kiểm soát sản xuất hay của người quản lý sản xuất. Định mức sản xuất và tồn kho có thể đòi hỏi phải giao hàng sớm hoặc hoãn việc giao hàng hoặc có thể phải yêu cầu vài khách hàng chờ đợi trong một thời gian ngắn. Một khi định mức sản xuất ít, nhiều, tương đồng hoặc không đổi trong cả tháng thì bạn sẽ phải áp dụng nhiều hệ thống kéo và cân bằng dây chuyền. Nhưng nếu mức sản xuất thay đổi hàng ngày thì chẳng có nghĩa gì khi cố gắng áp dụng những hệ thống khác, vì bạn chỉ đơn giản là không thể thiết lập công việc được chuẩn hóa trong hoàn cảnh ấy.

FUJIO CHO, Chủ tịch Tập đoàn ô tô Toyota

Theo sau Tập đoàn máy tính Dell và những công ty thành công khác, rất nhiều doanh nghiệp ở châu Mỹ đang đổ xô vào làm theo mô hình sản xuất theo đơn đặt hàng. Họ chỉ muốn làm theo ý khách hàng khi cần tới, giải pháp cực kỳ tinh gọn. Thật không may, rất khó dự đoán nhu cầu khách hàng và đơn đặt hàng thay đổi đáng kể từ tuần này sang tuần khác, tháng này sang tháng khác. Nếu làm theo đơn đặt hàng, bạn có thể phải sản xuất một số lượng lớn trong tuần này, làm việc quá giờ và gây áp lực vào người lao động và thiết bị, song sang tuần sau nếu đơn đặt hàng ít đi thì công nhân của bạn có ít việc để làm và thiết bị không được sử dụng đúng mức. Bạn cũng không biết sẽ có bao nhiêu đơn đặt hàng từ những nhà cung cấp của mình, vì thế bạn sẽ phải dự trữ một lượng sản phẩm nào đó mà khách hàng có khả năng đặt hàng. Rõ ràng là không thể hoạt động theo cách bất lợi như thế. Mô hình sản xuất theo đơn đặt hàng nghiêm ngặt tạo ra rất nhiều hàng tồn đọng, những khó khăn tiềm ẩn và chất lượng cuối cùng rất kém, cuối cùng thì thời gian từ lúc bắt đầu và lúc hoàn thành quá trình sản xuất mới có xu hướng tăng lên vì nhà máy không được tổ chức và hỗn loạn. Toyota thấy mình có thể vận hành có lợi nhất và cuối cùng mang lại cho khách hàng dịch vụ và chất lượng tốt hơn bằng cách phân cấp danh mục sản phẩm và không phải luôn luôn làm theo đơn đặt hàng.

Trong vài phi vụ kinh doanh, tôi cố làm theo đơn đặt hàng và đã yêu cầu khách hàng phải chờ đợi từ sáu đến tám tuần để có được sản phẩm theo yêu cầu. Một vài khách hàng đặc biệt có thể xen ngang và để đơn đặt hàng

được giải quyết ở mức chi trả bằng với một lượng lớn khách hàng. Song, tại sao lại làm hỏng bước hoạt động để làm một đơn đặt hàng trong tay ngày hôm nay khi khách hàng sẽ không lấy sản phẩm đó trong sáu tuần tới? Thay vào đó, với nhiều đơn đặt hàng và nhiều cấp độ mặt hàng bạn có khả năng giảm vòng đời sản xuất, cắt bỏ những bộ phận tồn đọng và rút gọn vòng đời sản xuất tiêu chuẩn ngắn hơn với tất cả các theo khách hàng, kết quả là sẽ thỏa mãn nhiều khách hàng hơn việc vội vàng làm ngay và làm chậm phương thức sản xuất theo đơn đặt hàng.

Những nhà quản lý và nhân viên của Toyota dùng thuật ngữ muda của người Nhật khi họ nói về sự lãng phí và loại bỏ muda là trọng tâm của hầu hết các nỗ lực sản xuất sao cho có lợi nhất. Song hai chữ "M" khác chỉ quan trọng để làm cho công việc có lợi, và cả ba chữ "M" sẽ phối hợp vừa vặn như một hệ thống. Thực tế, chỉ tập trung vào tám sự lãng phí của muda có thể gây thiệt hại tới năng suất lao động và hệ thống sản xuất. Tài liệu Toyota Way này đề cập tới việc loại trừ Muda, Muri, Mura (xem Hình 10-1). Ba chữ M là:

thuộc nhất là tám sự lãng phí đã đề cập ở những chương trước. Chúng là các hoạt động rất lãng phí làm kéo dài vòng đời sản xuất, gây thêm nhiều sự dịch chuyển để lấy được các bộ phận hoặc công cụ, tạo ra quá nhiều sản phẩm tồn đọng hoặc là đưa đến bất kỳ kiểu chờ đợi nào.

• Muri - Người hoặc thiết bị làm việc quá tải. Đây là một vài khía cạnh đối lập phát tán từ muda. Muri là việc đẩy một cái máy hoặc một người lên quá giới hạn tự nhiên. Việc làm quá tải con người sẽ dẫn đến những vấn đề về an toàn và chất lượng. Làm quá tải thiết bị sẽ gây hỏng hóc và sai lỗi.

• Mura - Thất thường. Bạn có thể xem nó như sự thay thế của hai chữ "M" kia. Trong các hệ thống sản xuất thông thường, đôi khi lượng công việc nhiều quá khả năng điều khiển của con người hay máy móc và những lúc khác thì lại không đủ việc để làm. Sự thất thường làm kế hoạch sản xuất không đều hoặc làm lượng sản phẩm lên xuống do những khó khăn nội tại, giống như thời gian chết của máy móc hoặc sự mất đi nhiều phần hoặc sự sai lỗi. Muda sẽ là kết quả của mura. Sự thất thường trong các cấp sản xuất có nghĩa là cần

Lấy ví dụ, bạn có kế hoạch sản xuất rất hay thay đổi và một chu trình sản xuất thiếu cân bằng hoặc khó tin cậy. Bạn quyết định bắt đầu áp dụng suy nghĩ lợi nhuận và chỉ tập trung vào việc loại bỏ muda từ hệ thống sản xuất của bạn. Bạn bắt đầu giảm hàng tồn kho trong hệ thống của mình. Sau đó, bạn nhìn vào cán cân công việc và giảm bớt nhân lực khỏi hệ thống.1 Khi đó bạn tổ chức công việc tốt hơn để loại bỏ những động cơ lãng phí. Cuối cùng, bạn quay trở lại và để hệ thống hoạt động. Cái mà bạn đau lòng khi nhận thấy là hệ thống tự nó sẽ đi xuống do sự tăng vọt nhu cầu của khách hàng và ép buộc con người và máy móc phải làm việc vất vả hơn so với năng lực! Khi bắt đầu công việc đầu tiên để cho ra từng sản phẩm một, không có tồn kho, nhịp độ sản xuất có thể bị phá vỡ. Cái duy nhất mà bạn có được là cho ra từng luồng sản phẩm thất thường. Công nhân sẽ bị quá tải. Thiết bị sẽ hỏng hóc nhiều hơn trước đó. Bạn sẽ bị thiếu các thành phần sản xuất. Và bạn đi đến kết luận là không thể thực hiện sản xuất tinh gọn ở đây.

Thú vị là việc tập trung vào muda là phương thức thông dụng nhất để thực hiện các công cụ có lợi vì nó dễ xác định và loại trừ lãng phí. Song cái mà nhiều công ty không làm được là làm ổn định hệ thống và tạo ra sự đều đặn, một dòng công việc kéo dài và cân bằng thực sự. Đấy là khái niệm bình chuẩn hóa, trải đều kế hoạch công việc. Có lẽ đó là nguyên lý trực giác đối ngược nhất của Phương thức Toyota. Đạt được bình chuẩn hóa là nền tảng để loại bỏ mura, nó lại là nền tảng để loại bỏ muri và muda.

Có những sự khởi đầu và kết thúc, việc sử dụng quá mức rồi đến sử dụng dưới mức đều là vấn đề khó khăn vì nó không tự cung cấp chất lượng, chuẩn hóa công việc, hiệu suất hay là phát triển liên tục được. Như Taiichi Ohno giải thích:

Con rùa chậm hơn nhưng kiên trì sẽ ít lãng phí hơn và đáng giá hơn so với con thỏ rừng chạy nhanh, luôn đua phía trước và thỉnh thoảng dừng lại để ngủ. Hệ thống Sản xuất Toyota có thể thực hiện được chỉ khi mà tất cả nhân viên đều trở thành những con rùa như thế. (Ohno, 1988)

Tôi đã nghe đi nghe lại từ những nhà lãnh đạo của Toyota khác: “Chúng tôi thà chậm và ổn định như chú rùa đó còn hơn là nhanh và xuẩn ngốc như con thỏ kia.” Các hệ thống sản xuất của Mỹ ép buộc nhân viên làm như những con thỏ. Họ có xu hướng làm việc rất vất vả, tự mình làm kiệt sức và sau đó làm một giấc vào buổi trưa. Ở rất nhiều nhà xưởng của Mỹ, nhân viên vẫn đôi khi bỏ sức ra làm gấp đôi trên dây chuyền lắp ráp, một người làm hai việc trong khi có người rảnh rỗi.

Heijunka bình chuẩn hóa hay dàn đều sản xuất và kế hoạch

Heijunka là việc bình chuẩn hóa sản xuất ở cả số lượng sản phẩm hỗn hợp. Nó không tạo ra các sản phẩm theo đúng đơn đặt hàng của khách hàng, những đơn đặt hàng này có thể lên cao hay xuống thấp rất bất ngờ, mà lấy tổng lượng đơn đặt hàng trong một khoảng thời gian, dàn đều chúng và sản xuất đều một lượng như nhau mỗi ngày. Cách thức của TPS ngay từ đầu là giữ mỗi mẻ sản xuất với số lượng nhỏ và làm theo yêu cầu của khách hàng (bên trong hay bên ngoài). Trong luồng một sản phẩm thực sự, bạn có thể làm sản phẩm A và B theo đúng trình tự sản xuất theo đơn đặt hàng (ví dụ: A, A, B, A, B, B, B, A, B). Khó khăn với việc làm theo trình tự sản xuất thực tế là nó sẽ làm cho bạn phải tạo ra các bộ phận một cách không đều đặn. Vì thế nếu đơn đặt hàng vào thứ Hai gấp đôi số lượng đơn ngày thứ Ba thì bạn phải bắt nhân viên của mình làm quá giờ vào thứ Hai và đến thứ Ba lại cho họ nghỉ sớm. Để bình chuẩn hóa, bạn lấy nhu cầu thực của khách hàng, xác định mô hình số lượng, trộn lẫn và xây dựng kế hoạch đều cho mỗi ngày. Ví dụ, bạn biết là cần làm 5 sản phẩm A cho mỗi 5 sản phẩm B. Bây giờ bạn có thể tạo ra trình tự sản xuất theo mức ABABAB. Điều này được coi là phân mức, sản xuất theo mô hình hòa trộn vì bạn sản xuất hỗn hợp song cũng phân mức nhu cầu khách hàng theo trình tự dự đoán được, trình tự này sẽ trải đều các loại sản phẩm và số lượng mức khác nhau.

Hình 10-2 cho ta ví dụ về một kế hoạch không định mức từ một nhà máy sản xuất những thiết bị làm cỏ nhỏ (dựa trên trường hợp thực tế).

Trường hợp này, dây chuyền sản xuất tạo ra ba cỡ máy: nhỏ, vừa và lớn. Các máy cỡ vừa bán được nhiều nhất vì thế chúng được làm từ sớm trong tuần từ thứ Hai qua tận một phần của ngày thứ Tư. Sau đó, có sự chuyển đổi vài tiếng đồng hồ của dây chuyền để tạo những máy cỡ nhỏ được làm từ thời gian còn lại của ngày thứ Tư sang tận sáng thứ Sáu. Cuối cùng, những máy cỡ lớn có nhu cầu nhỏ nhất được làm vào chiều ngày thứ Sáu. Có bốn điều không đúng cho kế hoạch không san đều này:

Trong phương thức sản xuất theo lô, mục tiêu chính là giành được lợi thế kinh tế theo quy mô cho mỗi bộ phận thiết bị riêng biệt. Chuyển đổi công cụ để thay thế từ việc làm sản phẩm A sang sản phẩm B dường như là việc làm lãng phí vì trong thời gian chuyển giao sẽ không có bộ phận sản phẩm nào được tạo ra. Bạn cũng sẽ phải chi trả cho người vận hành thiết bị trong khi

máy móc đang được chuyển đổi. Vì thế, giải pháp hợp lý là sản xuất những lượng sản phẩm lớn A trước khi chuyển qua sản phẩm B. Song, phương pháp này không cho phép bình chuẩn hóa.

Trong trường hợp sản xuất động cơ, nhà máy đã có những phân tích kỹ lưỡng và đã khám phá độ dài thời gian chuyển đổi dây chuyền là do việc chuyển vào ra các bộ phận và những công cụ cho máy cỡ lớn hơn và sự chuyển vào ra những bộ phận và công cụ mới cho máy cỡ nhỏ hơn. Đồng thời cũng có nhiều tấm nâng hàng có kích cỡ khác nhau cho những loại máy khác nhau. Giải pháp là chuyển ít một các linh kiện tới người thợ máy trên dây chuyền. Những công cụ cần thiết cho cả ba loại máy được đóng trên dây chuyền sản xuất. Nó cũng quan trọng để tạo ra tấm nâng hàng linh hoạt để có thể giữ bất kỳ máy móc có kích cỡ nào. Điều này loại bỏ sự thay đổi hoàn toàn thiết bị, cho phép nhà máy sản xuất theo bất kỳ đơn đặt hàng nào mà nó muốn trên dây chuyền lắp ráp sản phẩm với mô hình hỗn hợp này. Khi đó có thể làm đi làm lại ra cả ba loại máy này và có thể phù hợp với sự trộn lẫn các bộ phận do khách đặt hàng (xem Hình 10-3). Có bốn lợi ích của việc bình chuẩn hóa kế hoạch:

Không thể có được bất kỳ điều nào trên đây nếu nhà máy không tìm được cách để loại bỏ thời gian tổn phí do sự thay đổi.

Mặc dù có vẻ phi thực tế là bạn có thể thực hiện được điều này ở mỗi tình huống, vài thập kỷ trước đây, Shigeo Shingo đã chứng minh trong những nghiên cứu về thời gian của ông rằng điều này chính là việc bạn cần phải làm. Shingo không phải là nhân viên của Toyota, song lại có công việc liên quan tới Toyota. Là một kỹ sư tỉ mỉ, ông đã để ý tới từng phản ứng và sự hiểu biết rất nhỏ của nhân viên. Trong Phương thức Toyota, ông đã phân tích kỹ lưỡng chu trình thiết lập cho các máy rập và phát hiện là hầu hết công việc thực hiện rơi vào hai loại: đó là muda hoặc là một điều gì đó có thể thực hiện được trong khi máy vẫn chạy. Ông gọi loại thứ hai này là cài đặt bên ngoài (external setup), đối ngược với cài đặt bên trong (internal setup), là công việc phải được thực hiện khi máy không hoạt động.

Trong sản xuất đại trà theo kiểu truyền thống, điều đầu tiên các đội cài đặt làm khi họ thực hiện việc chuyển đổi dây chuyền sản xuất từ mô hình này sang mô hình khác là cho ngừng máy. Shingo muốn biết ông có thể chuyển đổi bao nhiêu khi máy vẫn còn đang chạy, vì vậy, ông đã tổ chức một nơi

làm việc cho thợ máy với mục đích đó và tạo ra nhiều cải tiến kỹ thuật khác cho tới khi không còn cài đặt nào mà thợ máy có thể làm trong khi máy vẫn đang chạy. Những công việc như rập khuôn, hâm nóng trước khi rập khuôn và đặt nó vào vị trí bên cạnh máy là các cài đặt bên ngoài và có thể thực hiện trong khi máy đang còn chạy. Cuối cùng, khi đã hoàn tất sản phẩm, tất cả công việc còn lại đơn giản là đổi khuôn rập và lại bắt đầu chạy. Điều đáng kinh ngạc là những chiếc máy rập nặng vài trăm tấn mà trước đây phải mất hàng giờ để có thể chuyển đổi được thì hóa ra chỉ còn phải chuyển đổi trong vài phút. Hãy nghĩ nó như đội đua nhanh chóng cung cấp dịch vụ và đẩy cái xe trở lại đường đua, thường là chỉ mất ít hơn một phút.

Qua nhiều năm, sự chuyển đổi vốn đã trở thành một loại thể thao ở Nhật Bản, là sự tương quan về sản xuất với một cuộc đua ô tô ở Mỹ. Trong một chuyến đi tới Nhật Bản vào những năm 1980, tôi đã đến thăm một nhà cung cấp của Mazda với nhóm làm việc mới giành được giải thưởng trong cuộc thi quốc gia về chuyển đổi một cỗ máy nặng vài trăm tấn chỉ trong 52 giây.

Bình chuẩn hóa kế hoạch sản xuất Vai trò của tồn kho

Việc bình chuẩn hóa kế hoạch có rất nhiều cái lợi thông qua chuỗi giá trị, bao gồm việc cho bạn khả năng lập kế hoạch cho từng chi tiết sản xuất một cách tỉ mỉ và chuẩn hóa việc thực hiện công việc. Nếu bạn tới thăm nhà máy Toyota hoặc nhà cung cấp của Toyota, bạn sẽ thấy những công sức lớn lao được thực hiện để bình chuẩn hóa kế hoạch. Những nhà cung cấp Toyota tốt nhất cũng làm việc với giả định là nhu cầu của Toyota về các bộ phận sẽ được bình chuẩn hóa. Điều này hàm chứa rủi ro vì không giữ các hàng hóa dự trữ đã hoàn thiện nghĩa là trở nên thụ động với bất kỳ biến động bất thường nào trong lượng đơn đặt hàng. Họ có thể làm điều này và vẫn ngủ ngon giấc buổi tối vì Toyota là một khách hàng cực kỳ tin cậy và có khả năng bình chuẩn hóa kế hoạch sản xuất.

Ví dụ, Trim Masters là một nhà cung cấp Mỹ ở Georgetown và Kentucky, nhà cung cấp này sản xuất ghế cho xe Camry và Avalon ở đó. Trim Masters xây dựng và giao ghế theo JIT, dựa trên thông báo từ nhà máy Toyota đặt hàng mỗi lúc một chiếc ghế. Từ thời điểm giao các đơn đặt hàng, Trim Masters có ba giờ đồng hồ để tạo những chiếc ghế, đặt chúng vào đúng chỗ và chuyển chúng tới nhà máy Toyota, vì thế, chúng xuất hiện trên dây chuyền lắp ráp chính xác trong mỗi đơn đặt hàng. Trim Masters đặt hàng các bộ phận rất chính xác về thời gian từ nhà cung cấp của mình và giữ rất ít hàng tồn, với vòng quay hàng tồn là 128 lần trong một tháng. Loại xe

Avalon và Camry lấy những chiếc ghế khác nhau và yêu cầu những bộ phận khác nhau, vì thế, Trim Masters phải tin tưởng là Toyota sẽ tạo sản phẩm cho cả xe Avalon và Camry như dự kiến. Nếu có đột biến về sản lượng ghế ở Avalon, Trim Masters sẽ không có đủ các bộ phận và phải chi trả cho việc chuyển gấp các bộ phận. Điều này thường xảy ra với các công ty ô tô Mỹ, những công ty này giúp cho rất nhiều công ty vận chuyển kinh doanh tốt qua các hợp đồng chuyên chở chóng vánh với giá rất cao. Điều này cũng xảy ra với Toyota, song nhìn chung công ty vẫn duy trì rất cẩn thận các kế hoạch được bình chuẩn hóa và xây dựng theo kiểu nói là làm.

Hầu hết các nhà cung cấp không giống như Trim Masters và bắt buộc thoả mãn đáng kể các khách hàng có nhu cầu thất thường. Trong những trường hợp như vậy, các chuyên gia TPS sẽ thường khuyến nghị lưu trữ ít nhất một lượng nhỏ thành phẩm. Điều này dường như trái với tư tưởng lợi nhuận. Theo lý thuyết, giải pháp có lợi nhất là làm theo đơn đặt hàng và chỉ làm những mặt hàng mà khách hàng muốn. (Nếu bạn chuẩn bị giữ hàng tồn, tại sao lại giữ lại những thành phẩm có chi phí đắt đỏ nhất làm gì? Thay vào đó, hãy làm theo đơn đặt hàng và chỉ lưu trữ hàng tồn dưới dạng nguyên liệu thô). Song lí do này không xét đến sự quan trọng của bình chuẩn hóa. Dự trữ một lượng nhỏ thành phẩm thường là cần thiết nhằm bảo vệ kế hoạch sản xuất được bình chuẩn hóa của nhà cung cấp để khỏi bị sốc khi có những nhu cầu đặt hàng bất thường. Dường như nó rất lãng phí, song bằng cách tồn tại cùng sự lãng phí khi dữ trữ một số thành phẩm này, bạn có thể loại bỏ nhiều khả năng lãng phí hơn trong toàn bộ chu trình sản xuất và dây chuyền cung cấp nếu như bạn giữ mức sản xuất của mình.

Đây là một lý do giải thích việc các công ty, đã áp dụng thành công TPS, thường xuyên lập kế hoạch sản phẩm của họ kết hợp với yêu cầu và duy trì các mức tồn kho thành phẩm xác định trước. Trường hợp ví dụ ở chương này cho ta thấy một công ty kết hợp sản xuất sản phẩm theo mùa vụ với số lượng lớn để giữ lại hàng tồn và làm những sản phẩm khác theo đơn đặt hàng. Sự kết hợp này cho phép công ty bình chuẩn hóa kế hoạch cho cả năm, có được lưu lượng đều và làm được hầu hết sản phẩm của mình theo đơn đặt hàng.

Làm theo đơn đặt hàng và Bình chuẩn hóa

Trích dẫn của Chủ tịch Cho ở phần mở đầu của chương này đã gợi ý là khách hàng có thể phải chờ đợi lâu hơn một chút nếu họ muốn đặt hàng mẫu xe làm riêng đặc biệt cho mình. Ông sẽ không hi sinh chất lượng và

hiệu quả của bình chuẩn hóa để làm theo đơn đặt hàng. Song, những nhà sản xuất xe hơi khác đang phát triển các hệ thống sản xuất theo đơn đặt hàng, có khả năng mang lại cho họ những ưu điểm cạnh tranh. Một trong những giải pháp sản xuất theo đơn đặt hàng truyền thống là dự trữ nhiều sản phẩm hoàn thiện ở các đại lý trên khắp đất nước và trao đổi sản phẩm giữa các đại lý để phù hợp với đơn đặt hàng của khách.

Liệu Toyota có tránh được việc khiến khách hàng phải chờ trong khi họ có thể có được một chiếc xe hơi đặt biệt mà họ muốn có từ một công ty cạnh tranh nào khác? Để đáp ứng với thử thách này, Toyota phát triển một giải pháp cho phép công ty bình chuẩn hóa kế hoạch và làm theo đơn đặt hàng cùng lúc. Họ không thỏa mãn với việc hoặc được cái này hoặc được cái kia. Phó chủ tịch Alan Cabito đã giải thích:

Hệ thống của Toyota không phải là hệ thống sản xuất theo đơn đặt hàng. Sự khác biệt rất lớn đó là chúng tôi có những chiếc xe rời khỏi dây chuyền và thay đổi các thông số kỹ thuật trên đó. Chúng tôi luôn làm như thế. Song, chúng tôi vừa có bước tiến mới. Chúng tôi lấy một chiếc xe trên dây chuyền, bất kỳ chiếc xe nào và thay đổi nó. Và rõ ràng là có những chỉ dẫn về việc sẽ có bao nhiêu thay đổi bạn có thể làm trong ngày nên chúng tôi luôn có sẵn đủ linh kiện để thực hiện.

Toàn bộ công việc đã hoàn tất trong kế hoạch được bình chuẩn hóa tạo ra vài tháng trước. Cabito giải thích thêm về dây chuyền sản xuất theo phương thức hỗn hợp:

Bạn có thể có một chiếc xe chở khách nhỏ và một chiếc xe tải, sau đó bạn có thể có thêm một chiếc xe tải khác nữa, vì thế bạn sẽ có một trong ba chiếc xe là xe tải nhỏ. Điều này thì không thay đổi. Thế nhưng bạn có thể thay đổi màu sắc, không chỉ đơn giản là màu sơn mà là nội thất trong xe và tất cả các thứ khác. Khá rắc rối khi thay đổi màu sắc, bạn sẽ phải thay đổi hầu như toàn bộ phụ tùng. Và cách để quản lý ở đây là dựa trên việc cho phép có thể cho thay đổi bao nhiêu. Sẽ có giới hạn về số lượng đồ nội thất hay màu xanh Siennas mà chúng ta có thể làm cùng trong ngày đó.

Toyota có kinh nghiệm với việc làm theo đơn đặt hàng cho những tay lái của Solara, phiên bản thêm vào của xe thể thao Camry tại nhà máy Canada. Số lượng của loại này khá là thấp. Với Solara, họ có thể phải thay đổi 100% đơn đặt hàng. Với xe tải Tacoma, có một số lớn động cơ kết hợp và họ có

khả năng phải thay đổi đơn đặt hàng 80% từ những người bán xe do yêu cầu khách hàng gọi đến. Caboto cho tôi thấy một khía cạnh về cách làm việc:

Chúng tôi đặt hàng mỗi tháng ba lần. Chúng tôi đặt hàng trước bốn tháng, ba tháng và hai tháng. Trong thời gian đó, họ sẽ thiết lập các bộ phận cấu thành và những nhà cung cấp. Cho những sản phẩm của tháng 7, đơn đặt hàng sau cùng sẽ phải được đặt trong tháng 5. Vì thế đơn đặt hàng của bạn phải có sẵn 60 ngày trước. Khi đó, mỗi tuần chúng tôi có thể thay đổi đơn đặt hàng ở các công ty Mỹ. Mỗi tuần chúng tôi có thể thay đổi bất cứ điều gì chưa được thực hiện, ngoại trừ kiểu khung cơ bản.

Điểm căn bản ở đây là văn hóa Toyota không cho phép những nhà quản lý và kỹ sư được kết luận rằng: Điều này không được thực hiện ở đây. Nguyên lý cứng nhắc của bình chuẩn hóa không còn cứng nhắc thêm lâu nữa. Mặt khác, nó không chỉ đơn giản là bị vứt bỏ do xu hướng mới như sản xuất theo đơn đặt hàng. Câu hỏi đặt ra là: Làm thế nào để chúng ta có thể đáp ứng yêu cầu của khách hàng để lựa chọn và có được sản phẩm xe nhanh chóng mà không phải thỏa hiệp với độ tích hợp của hệ thống sản xuất? Trong kiểu xử lý vấn đề theo Phương thức Toyota thực sự thì các kỹ sư sẽ nghiên cứu thật kỹ tình huống đó, thử nghiệm trên nền phân xưởng và thực thi một hệ thống mới.

Bình chuẩn hóa trong kinh doanh dịch vụ

Bình chuẩn hóa kế hoạch làm việc sẽ dễ dàng hơn đối với lượng sản xuất lớn so với những môi trường dịch vụ có khối lượng thấp thông thường. Làm sao bạn có thể bình chuẩn hóa những kế hoạch trong việc kinh doanh dịch vụ khi các nhà cung cấp dịch vụ đang phải đáp ứng khách hàng và thời gian hướng dẫn cho dịch vụ thay đổi rất nhiều trong các trường hợp? Các giải pháp tương tự như những giải pháp trong sản xuất:

Toyota có khả năng bình chuẩn hóa kế hoạch một cách hiệu quả cho sự phát triển sản phẩm ngay cả khi thời gian kéo dài là vài tháng hoặc thậm chí là vài năm trời. Với hầu hết trường hợp như thế, Toyota sẽ tạo ra những cập nhật nho nhỏ cho sản phẩm khoảng hai năm một lần, thêm những đặc tính và thay đổi kiểu dáng, và sẽ tái thiết kế chiếc xe với chu kỳ bốn hoặc năm năm. Việc phát triển sản phẩm của Toyota tùy thuộc vào ma trận trong đó các hàng trong ma trận là các loại xe Toyota khác nhau như Camry, Sienna, Tundra và các cột trong ma trận là lượng thời gian tính theo năm. Họ quyết định khi nào mỗi chiếc xe sẽ được làm mới và được chấp nhận về kiểu dáng

thiết kế chính. Họ cố tình định mức kế hoạch để có một tỉ lệ xe cố định được tái thiết kế trong một năm.

Xác định thời điểm các loại xe được tái thiết kế sẽ là vô ích nếu không thể dự đoán trước các thời hạn yêu cầu cho việc thiết kế thực và phát triển một loại xe. Đây là một lợi thế rất lớn của Toyota so với các đối thủ cạnh tranh của công ty. Khi một vài công ty ô tô bắt đầu để sản xuất trượt đi vài tháng hoặc thậm chí vài năm thì Toyota lại giống như một bộ máy chính xác. Những giai đoạn phát triển quan trọng được đáp ứng rõ ràng 100%. Vì thế các kế hoạch được bình chuẩn hóa trở thành hiện thực.

Toyota cũng thấy là những yêu cầu công việc có nhịp độ nhất định trong thời gian tồn tại của dự án phát triển: lượng công việc khá là nhẹ nhàng trong những giai đoạn khơi mào ban đầu, sau đó gia tăng khi đi sâu vào thiết kế chi tiết và lại giảm xuống khi khai trương. Bằng cách bù đắp các dự án xe khác nhau, họ biết được khi nào thì là giai đoạn đỉnh cao và khi nào là giai đoạn thấp và có thể bố trí số lượng kỹ sư cho lượng sản phẩm tương ứng. Họ cũng có thể giảm bớt số lượng người cần thiết bằng việc vay mượn kỹ sư từ các công ty chi nhánh (những nhà cung cấp và các bộ phận khác của Toyota). Các công ty chi nhánh có thể tham gia vào các dự án nếu cần và sau đó quay trở lại công ty của họ, cho phép tạo ra một hệ thống cực kỳ linh hoạt và yêu cầu số người làm cả ngày ở mức tối thiểu. Đây là kết quả của những nguyên lý về Phương thức Toyota khác, đặc biệt là sự chuẩn hóa. Toyota đã chuẩn hóa hệ thống phát triển sản phẩm của mình và tự thiết kế sản phẩm tới mức mà các kỹ sư có thể liên tục tham dự hay ra khỏi các dự án thiết kế, vì những kỹ sư của họ có kỹ năng chuẩn hóa tương tự với kỹ sư của Toyota và có nhiều năm kinh nghiệm làm trong hệ thống của Toyota. Nguyên lý hợp tác dài hạn mà chúng ta thảo luận trong Chương 17 cho phép Toyota có một nhóm đối tác đáng tin cậy và có khả năng, những đối tác mà họ có thể dựa vào khi cần hỗ trợ.

Tóm lại, có khả năng bình chuẩn hóa kế hoạch trong việc kinh doanh dịch vụ. Song chỉ có một vài yêu cầu cơ bản. Bạn phải theo tất cả các nguyên tắc chu trình theo Phương thức Toyota khác: luồng, kéo, chuẩn hóa và ngay cả kiểm soát trực quan. Sự chuẩn hóa là rất quan trọng để kiểm soát thời hạn giao hàng và cũng để đưa người vào và ra khỏi dự án để đối phó với lượng công việc đỉnh điểm. Bạn cũng phải phát triển mối hợp tác ổn định với các công ty ngoài, những công ty có khả năng mà bạn tin cậy.

Kết hợp định mức và luồng sản xuất

Mỗi công việc kinh doanh cần phải có một lượng cố định theo thời gian để có được lượng công việc cố định và dự đoán được. Nhưng nếu phòng kinh doanh của bạn không làm giống như phòng kinh doanh Toyota bằng cách phối hợp để tránh nhu cầu đột biến thì bạn có thể làm gì được?

Chuyên gia TPS có thể khuyến nghị cho một nhà sản xuất lưu trữ một số hàng hóa thành phẩm và làm theo các bước phân mức để bổ sung thêm những hàng hóa mà khách hàng mang đi khỏi một hệ thống kéo (đã thảo luận ở Chương 9). Nhà sản xuất thì kêu la: "Nhưng chúng ta có những 151.000 linh kiện khác nhau! Chuyên gia này nói: "Hãy tìm các linh kiện có nhu cầu lớn hơn và có thể mang tính thời vụ, làm chúng khi bạn có ít đơn đặt hàng và sau đó giữ chúng trong kho. Đó là, sử dụng sự kết hợp sản xuất để lưu kho (build-to-stock) và sản xuất theo đơn đặt hàng (build-to-order) giống như trường hợp nghiên cứu ở cuối chương này. Điều này có vẻ hợp lý đối với nhà sản xuất. Song sau đó sản phẩm lại trở thành khó bán. Chuyên gia TPS nói tới sự chuyển đổi thường xuyên để bình chuẩn hóa hỗn hợp sản phẩm làm ra mỗi ngày. Hầu hết cách nhà sản xuất bỏ qua việc này. Sau cùng, sẽ rất thuận tiện nếu làm theo lô, tạo ra một loạt sản phẩm A trong một thời gian rồi thay công cụ để làm một loại sản phẩm B trong một thời gian và cứ thế tiếp tục. Thay đổi công cụ nhanh chóng dường như là việc làm không khả thi, chỉ tới khi một chuyên gia cho họ thấy họ có thể thực hiện việc chuyển đổi ba tiếng trước đây trong vòng 5 phút. Ngay cả tới lúc đó, nhiều nhà sản xuất vẫn rất khó để duy trì nguyên lý chuyển đổi nhanh chóng. Và gốc rễ thực sự của khó khăn này có thể là các chiến lược đẩy mạnh bán hàng làm cho nhu cầu khách hàng biến đổi thất thường. Các công ty có hệ thống tinh gọn tinh vi nhất bắt đầu thay đổi những chính sách bán hàng của mình để bình chuẩn hóa mức nhu cầu của khách hàng. Điều này yêu cầu có sự tận tâm thực sự từ những người quản lý cao nhất trong công ty, song họ nhanh chóng thấy được những lợi ích khổng lồ của bình chuẩn hóa, biến nó trở thành khoản đầu tư đáng giá nhất.

Không nên quá cường điệu điều này. Để đạt được những lợi ích lâu dài của các luồng liên tục, bạn cần tới Nguyên lý 4: Bình chuẩn hóa lượng công việc (Heijunka). Loại bỏ muda mới chỉ là một phần ba của công việc. Loại bỏ muri và làm bằng mura có độ quan trọng tương đương. Nguyên lý 4 này tập trung vào muri và mura bằng cách bình chuẩn hóa khối lượng sản xuất, và quan trọng nhất là định mức nhu cầu cho các nhân viên, thiết bị và nhà cung cấp của bạn. Công việc được chuẩn hóa sẽ được quản lý dễ dàng hơn, rẻ hơn và nhanh hơn. Dễ dàng nhìn thấy lãng phí khi mất các bộ phận hoặc

thấy rõ nhược điểm. Nếu không có sự bình chuẩn hóa, sự lãng phí sẽ tăng tự nhiên khi nhân lực và thiết bị phải làm việc như điên rồi lại dừng lại nghỉ ngơi, giống như con thỏ vậy. Làm việc theo những kế hoạch được bình chuẩn hóa được áp dụng cho tất cả các bộ phận của Toyota, bao gồm cả bộ phận kinh doanh. Mỗi người trong tổ chức này đều cùng làm việc để đạt được điều đó.

TRƯờNG HợP VÍ Dụ: SảN XUấT MÁNG NHÔM Với

Kế HOạCH SảN XUấT ĐƯợC BÌNH CHUẩN HÓA

NHữNG NGÀY NÀY, MÁNG NHÔM CHO NHÀ CửA, ÍT NHấT LÀ ở Mỹ, CHủ YếU LÀ ĐƯợC LÀM THEO ĐƠN ĐặT HÀNG, ở CÁC Vị TRÍ XUNG QUANH NGÔI NHÀ. HÀNG CUộN VậT LIệU ĐƯợC MANG Tới CÔNG TRƯờNG, TạI ĐÓ CHÚNG ĐƯợC CắT THEO CHIềU DÀI, ĐƯợC TạO NắP CUối VÀ LắP ĐặT VÀO THÀNH ống MÁNG.

MộT NHÀ MÁY ở TRUNG ĐÔNG SảN XUấT NHIềU VậT LIệU MÀ NGƯờI LắP ĐặT Sử DụNG CÁC CUộN NHÔM ĐÃ SƠN SẵN. TUY NHữNG CUộN NHÔM NÀY KHÔNG QUÁ PHứC TạP SONG CHÚNG LạI CÓ NHữNG THAY Đổi Về Độ RộNG CủA MÁNG, CHIềU DÀI VÀ MÀU SắC. CHÚNG CŨNG ĐƯợC ĐÓNG TRONG CÁC HộP KHÁC NHAU, TÙY THUộC VÀO KHÁCH HÀNG.

CÔNG TY NÀY BAN Đầu Sử DụNG MÔ HÌNH LÀM THEO ĐƠN ĐặT HÀNG. VIệC GIAO HÀNG Hầu NHƯ ĐƯợC THực HIệN RấT ĐÚNG HẹN SONG QUY TRÌNH NHậP NGUYÊN VậT LIệU, Kế HOạCH VậN HÀNH, SảN XUấT SảN PHẩm, CHUYểN THÀNH PHẩM Tới KHO HÀNG VÀ SAU ĐÓ THực HIệN GIAO HÀNG Từ HƠN CHụC ĐịA ĐIểM LạI Tỏ RA LộN XộN. NƠI NÀO CŨNG LÀ NHÀ KHO. SONG NHÀ MÁY THƯờNG THIếU NHữNG VậT LIệU CHÍNH YếU CHO SảN PHẩM MÁNG ĐÃ ĐặT HÀNG. CHI PHÍ CHO VIệC VậN CHUYểN Tới NHIềU KHÁCH HÀNG Lớn NGÀY CÀNG CAO HƠN. Cần CÓ THÊM NHÂN LựC VÀ THƯờNG XUYÊN Bỏ PHÍ NHÂN LựC. MộT KHÓ KHĂN Lớn LÀ TÍNH THời Vụ CủA KINH DOANH. NHữNG KHO HÀNG Lớn NHƯ HOME DEPOT MUA MộT LƯợNG MÁNG RấT Lớn VÀO MÙA XUÂN VÀ Đầu HÈ, THời GIAN CÒN LạI TRONG NĂM LƯợNG KINH DOANH NÀY LạI GIảM ĐI NHANH CHÓNG. VÌ THế, Cần THÊM NHIềU NHÂN CÔNG TạM THời TRONG MÙA CAO ĐIểM.

NHÀ MÁY QUYếT ĐịNH THUÊ MộT Cố VấN ĐÃ TừNG LÀM VIệC CHO TRUNG TÂM Hỗ TRợ NHÀ CUNG CấP CủA TOYOTA. THậT BấT NGờ, Vị Cố

VấN NÀY NÓI RằNG NHÀ MÁY Sẽ TINH GọN HƠN ĐƯợC NếU Họ CHọN SảN XUấT MộT Số SảN PHẩM Để LƯU Trữ TRONG KHO. ĐIềU NÀY CÓ NGHĨA LÀ Sẽ PHảI LựA CHọN TĂNG THÊM CHÚT LÃNG PHÍ NÀO ĐÓ. Họ ĐÃ LÀM THEO Lời KHUYÊN CủA NHÀ Cố VấN.

ÔNG BIếT LÀ KHÔNG CHỉ CÓ MộT LOạI THÀNH PHẩM TồN KHO MÀ LÀ BốN LOạI. LOạI ĐầU TIÊN LÀ CÁC SảN PHẩM ĐƯợC LÀM THEO ĐƠN ĐặT HÀNG THựC Sự MÀ Lẽ RA PHảI ĐƯợC ĐẩY ĐI BÁN NGAY LậP TứC. LOạI THứ HAI LÀ SảN PHẩM THEO MÙA Vụ Với Số LƯợNG LớN MÀ NHÀ MÁY NÀY BIếT LÀ Sẽ BÁN ĐI, Lẽ RA LÀ PHảI ĐƯợC LÀM TRONG SUốT NĂM VÀ TÍCH LŨY TRONG KHO ĐệM THEO MÙA Vụ VÀ SAU ĐÓ Sẽ RÚT XUốNG TRONG Vụ HÈ/XUÂN BậN RộN. LOạI THứ BA LÀ TồN KHO AN TOÀN, ĐƯợC LƯU Trữ Để Dự PHÒNG CHO NHữNG NHU CầU SảN PHẩM TĂNG CAO KHÔNG LIệU ĐƯợC TRƯớC MÀ KHÔNG PHảI LÀ NGUồN Dự PHÒNG MÙA Vụ, NÓ LÀ Sự DAO ĐộNG Từ PHÍA KHÁCH HÀNG. LOạI THứ TƯ LÀ LOạI HÀNG TồN ĐệM ĐƯợC Trữ KHI LÀM GIảM BớT THời GIAN CHếT CủA NHÀ MÁY, VÌ VậY KHÁCH HÀNG Sẽ LIÊN TụC CÓ ĐƯợC SảN PHẩM NGAY Cả KHI MÁY MÓC TạM NGừNG Để SửA CHữA, ĐÂY LÀ BIếN ĐộNG Từ PHÍA NHÀ MÁY.

THEO KHUYếN NGHị CủA NHÀ Cố VấN NÀY, MỗI LOạI HÀNG TồN TRÊN ĐƯợC LƯU ở NHữNG KHU VựC RIÊNG TRONG NHÀ MÁY MÁNG NHÔM, VÌ THế AI CŨNG CÓ THể THấY ĐƯợC Số LƯợNG MỗI HÀNG LƯU LạI LÀ BAO NHIÊU (PHƯƠNG THứC TOYOTA - NGUYÊN LÝ 7).

Sự TồN ĐọNG NÀY ĐƯợC Bổ SUNG THÊM BằNG CÁCH Sử DụNG Hệ THốNG THẻ BÁO (THẻ CHỉ DẫN DÂY CHUYềN SảN XUấT Để LÀM MộT LƯợNG XÁC ĐịNH SảN PHẩM CUốI CÙNG) GIảI THÍCH ở CHƯƠNG 9. VÍ Dụ, LƯợNG HÀNG TồN LớN NHấT LÀ HÀNG Dự PHÒNG CHO MÙA Vụ. NÓ ĐƯợC LÀM TRONG THời GIAN TRÁI Vụ VÀ ĐạT Tới ĐỉNH ĐIểM CHỉ TRƯớC MÙA XUÂN, KHI LƯợNG KINH DOANH LÀ LớN NHấT. Sẽ CÓ MộT LƯợNG Dự PHÒNG ĐƯợC DÀNH RIÊNG TRƯớC CHO MÙA Vụ VÀ DựA TRÊN Số LƯợNG Dự BÁO, THẻ BÁO ĐƯợC Sử DụNG ở CÁC GIAN SảN XUấT Để CHỉ LÀM NHữNG GÓI HÀNG CầN THIếT CÒN LạI. TRƯớC KHI TồN HÀNG NÓ GIốNG NHƯ ĐƯờNG VảI (CLOTHESLINE) DÁN NHÃN Với CÁC THÁNG CủA NĂM. VÍ Dụ, LƯợNG CầN HOÀN THÀNH Tới THÁNG 8, DựA TRÊN MộT MứC SảN PHẩM Cố ĐịNH TRONG NĂM CÓ DấU HIệU BIểU HIệN LÀ THÁNG 8. TRONG THÁNG 8, NếU ĐốNG HÀNG TồN LớN HƠN SO Với LƯợNG CầN ĐƯợC LÀM VÀO THời GIAN ĐÓ THÌ HÀNG TồN NÀY Sẽ ĐƯợC KÝ HIệU Với THời ĐIểM

XA HƠN THÁNG 8 VÀ AI CŨNG BIếT LÀ Sẽ CÓ MộT LƯợNG HÀNG TồN QUÁ NHIềU CầN PHải GIải QUYếT.

TRONG THẻ BÁO, ĐƯợC THảO LUậN ở CHƯƠNG 9, LUồNG THÔNG TIN BắT ĐầU VớI ĐƠN ĐặT HÀNG CủA KHÁCH HÀNG VÀ NHữNG CÔNG VIệC TÁC ĐộNG NGƯợC TRở LạI THÔNG QUA CÔNG VIệC KINH DOANH. TRONG CÔNG TY NÀY, PHÒNG ĐÓNG GÓI VÀ CắT GọT SAU CÙNG (LUồNG MộT SảN PHẩM) LấY CÁC ĐƠN ĐặT HÀNG CủA KHÁCH MÀ NÓ PHảI LÀM THEO. SONG KHI NHữNG ĐƠN ĐặT HÀNG NÀY CÒN ÍT THÌ CÔNG NHÂN KHÔNG PHảI NGồI QUANH QUẩN VÀ CHẳNG LÀM GÌ. Họ CÓ THể LÀM NHữNG MặT HÀNG Dự PHÒNG CHO MÙA Vụ HOặC LÀM Để THAY THế BấT Cứ MặT HÀNG ĐảM BảO HOặC Dự PHÒNG NÀO ĐANG ĐƯợC Sử DụNG. NHữNG MặT HÀNG Dự PHÒNG ĐệM, AN TOÀN HOặC LƯU CHO MÙA Vụ CầN ĐƯợC LÀM LÀ NHữNG MặT HÀNG TIÊU BIểU BằNG CÁC THẻ BÁO. NHữNG THẻ NÀY ĐƯợC NGƯờI LậP Kế HOạCH PHÂN HạNG THÀNH CÁC HộP DANH MụC THấY ĐƯợC. VớI MỗI SảN PHẩM, CHIếC HộP NÀY CHO THấY CÁI GÌ CầN LÀM VÀO LÚC 8 GIờ SÁNG, 8 GIờ 10 PHÚT HAY 8 GIờ 20 PHÚT SÁNG, V.V... CÁC THẻ NÀY ĐƯợC Để VÀO CÁC KHE VÀ CHUYểN TớI PHÒNG SảN XUấT. CHÚNG CHO PHÒNG NÀY BIếT LÀ CầN LÀM GÌ VÀ BƯớC TIếP CHO CÔNG VIệC CủA PHÒNG. KHI PHÒNG NÀY Sử DụNG CÁC CHấT LIệU, NHƯ NHữNG SảN PHẩM NHÔM ĐÃ SƠN, MộT THẻ BÁO ĐƯợC GửI TRở LạI Bộ PHậN KINH DOANH TRƯớC ĐÓ Để HỏI NếU MUốN LÀM THÊM NữA. Hệ THốNG KÉO ĐƯợC THIếT LậP TRÊN SUốT ĐƯờNG THÔNG TIN TRở LạI CÁC NHÀ CUNG CấP.

THEO GợI Ý CủA NHÀ TƯ VấN TPS, NHữNG CảI THIệN KHÁC ĐÃ ĐƯợC THựC HIệN NHƯ VIệC CHUẩN HÓA CÁC THủ TụC CÔNG VIệC, GIảM THờI GIAN CHUYểN Đổi VÀ ĐƯA VÀO CÁC THIếT Bị KIểM LỗI (ĐƯợC THảO LUậN TRONG CHƯƠNG 11 VÀ 12). KếT QUả LÀ CÓ MộT LUồNG SảN PHẩM ĐềU QUA CÁC PHƯƠNG TIệN, ĐềU TớI MứC TấT Cả VIệC GIAO HÀNG CÓ THể ĐƯợC THựC HIệN QUA HAI ĐịA ĐIểM XUấT HÀNG VớI 10 CÁI KHÁC ĐÓNG CửA. NGOÀI RA, NHÀ MÁY ĐạT ĐƯợC NHữNG CảI TIếN Về HIệU NĂNG KHÔNG THể TIN ĐƯợC. TOÀN Bộ THờI GIAN KÉO DÀI Để TạO RA SảN PHẩM GIảM XUốNG 40%, THờI GIAN CHUYểN GIAO GIảM 70%, WIP CủA CÁC SảN PHẩM CÓ SƠN GIảM XUốNG 40%, HÀNG TồN LỗI THờI GIảM 60% VÀ VIệC CHUYểN HÀNG ĐÚNG THờI GIAN ĐạT GầN 100%. THậT LÀ MộT PHÉP BIếN Đổi CÓ LợI ĐIểN HÌNH!

CHƯƠNG 11 . Nguyên lý 5: xây dựng một thói quen biết dừng lại để giải quyết trục trặc, đạt đến chất lượng tốt ngay từ ban đầu

Tổng quan. Ông Ohno đã từng nói là không bao giờ nên để một sai sót nào đã được khám phá khi ngừng chuyền sản xuất phải chờ tới tận sáng hôm sau mới được sửa chữa. Bởi vì khi làm một chiếc xe, mỗi phút chúng ta đều biết được sẽ có trục trặc tương tự như thế vào ngày mai.

FUJIO CHO, Chủ tịch Tập đoàn ô tô Toyota

Russ Scafade là Phó Chủ tịch nhà máy Toyota đầu tiên tại Mỹ ở Georgetown, Kentucky. Ông đã làm việc hàng chục năm cho General Motors và nổi tiếng là một người có thể làm nhiều việc và cộng tác tốt với mọi người. Ông đã bị cơ hội vào làm việc cho Toyota thu hút và đã xây dựng một nhà máy hoàn toàn mới theo các nguyên tắc TPS tiên tiến. Ông làm việc ngày đêm để nhà máy này tiến tới các chuẩn yêu cầu của Toyota và để làm hài lòng những người thầy Nhật Bản của mình trong đó có Fujio Cho, Chủ tịch Hãng ô tô Toyota ở Kentucky.

Scafade từng tuân theo nguyên tắc vàng về sản xuất động cơ ô tô: không bao giờ để nhà máy ngừng hoạt động. Ở General Motors, những nhà quản lý bị xét đoán qua những con số. Miễn là bạn thực hiện được công việc, tức là làm cho các động cơ tới được nhà máy lắp ráp và cứ thế. Có quá nhiều động cơ thì điều đó là tốt. Còn nếu có quá ít thì có nghĩa là bạn sẽ bị mất việc.

Vì thế, khi ông Cho nhận xét rằng Scafade đã không để nhà máy ngừng lại một lần nào trong vòng cả tháng, Scafade đã ngẩng cao đầu và nói: Vâng, chúng ta đã có một tháng thật tuyệt vời thưa ngài. Tôi cho rằng ngài sẽ hài lòng khi nhìn thấy nhiều tháng nữa như vậy. Scafade đã bị sốc khi nghe Cho nói1:

Russ à, anh không hiểu rồi. Nếu anh không ngừng nhà máy lại thì có nghĩa là anh chẳng gặp khó khăn gì. Thực tế thì tất cả các nhà máy sản xuất đều có khó khăn. Vì vậy, chắc là anh lại giấu khó khăn đi chăng. Hãy bỏ đi một ít hàng tồn và vấn đề sẽ lộ ra. Anh ngừng nhà máy lắp ráp lại, song anh sẽ có

thể giải quyết khó khăn của mình và thậm chí làm ra những sản phẩm chất lượng tốt hơn, hiệu quả hơn.

Khi phỏng vấn ông Cho để lấy tư liệu cho cuốn sách này, tôi đã hỏi ông về những khác biệt về văn hóa giữa những gì ông đã trải nghiệm khi bắt đầu nhà máy ở Georgetown, Kentucky với việc quản lý nhà máy Toyota ở Nhật Bản. Ông đã chẳng lưỡng lự cho rằng khó khăn lớn nhất của ông là làm cho đội ngũ lãnh đạo và các thành viên nhóm ngừng dây chuyền lắp ráp lại. Họ cho rằng nếu ngừng dây chuyền này, họ sẽ bị gán cho cái tội là không làm việc tốt. Ông Cho giải thích là phải mất vài tháng để dạy lại họ sự cần thiết để ngừng dây chuyền lại nếu họ muốn tiếp tục cải thiện chu trình. Ông đã xuống xưởng hàng ngày, gặp những nhà quản lý của mình và khi ông thông báo về lí do ngừng dây chuyền này ông khuyến khích các vị điều hành nhóm ngừng nó lại.2

Nguyên tắc dừng chu trình để xây dựng chất lượng (tự kiểm lỗi)

Jidoka (tự kiểm lỗi), cột trụ thứ hai của TPS, khởi nguồn từ Sakichi Toyoda và một chuỗi phát minh liên tiếp của ông đã cách mạng hóa khung dệt tự động. Trong những phát minh này có một thiết bị tìm ra được việc vỡ đường ren và khi phát hiện được điều này, thiết bị sẽ dừng khung lại. Khi đó bạn có thể khởi động lại khung và điều quan trọng nhất là giải quyết được khó khăn để tránh việc lặp lại khuyết điểm này (lãng phí). Giống như nhiều thành phần TPS khác, một phát minh đơn giản và một ý tưởng đơn giản dẫn đến một ảnh hưởng sâu và tầm nhìn rộng. Chất lượng cần được gắn vào đó. Điều này có nghĩa là bạn cần có một phương thức để phát hiện khuyết điểm khi chúng xảy ra và tự động dừng việc sản xuất để nhân viên có thể sửa lỗi trước khi lỗi này tiếp tục xảy ra sau này. Một trong những người Mỹ đi đầu về TPS, Alex Warren, nguyên Phó Chủ tịch quản trị Toyota ở Kentucky, đã định nghĩa jikoda và mối quan hệ của nó với sự tăng năng lực nhân viên như sau3:

Trong trường hợp là máy móc, chúng ta gắn thêm các thiết bị cho máy để phát hiện những bất thường và tự động dừng máy lại khi xảy ra sự cố. Với con người, chúng ta cho họ quyền để nhấn các nút hay kéo các dây gọi là dây báo động, có thể làm ngừng tạm thời toàn bộ dây chuyền lắp ráp. Mỗi thành viên trong nhóm có trách nhiệm dừng dây chuyền mỗi khi họ thấy có điều gì đó không chuẩn xác. Đó là cách chúng tôi gán trách nhiệm về chất lượng cho mỗi thành viên trong nhóm. Khi cảm thấy có trách nhiệm, họ sẽ cảm thấy được năng lực của mình. Họ biết họ đáng giá thế nào.

Tự kiểm lỗi cũng được coi là thiết bị tự trị thông minh như con người để tự dừng lại khi gặp trục trặc. Chất lượng tại chỗ (tránh trục trặc không bị lan xuống phía cuối dây chuyền sản xuất) có tác dụng lớn hơn và ít tốn kém hơn là kiểm tra và sửa chữa những trục trặc về chất lượng sau khi đã xảy ra.

Sản xuất tinh gọn làm tăng mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra sản phẩm đúng ngay từ ban đầu. Với rất ít mức tồn kho, sẽ chẳng có bộ đệm nào dự phòng trong trường hợp có trục trặc về chất lượng. Những trục trặc trong việc sản xuất sản phẩm A sẽ nhanh chóng làm ngừng việc sản xuất sản phẩm B. Khi thiết bị ngừng lại, sẽ có cờ hoặc đèn, thường là với âm thanh đi kèm hoặc cảnh báo được dùng để báo hiệu là cần sự giúp đỡ để giải quyết trục trặc về chất lượng. Hệ thống báo hiệu này được gọi là andon. Andon chỉ đèn hiệu báo cần giúp đỡ.

Trong khi rõ ràng là bạn có thể nắm được trục trặc về chất lượng ngay lập tức, song theo truyền thống thì việc quản lý sau cùng trong sản xuất với số lượng lớn sẽ cho phép tạm ngừng trong khi chế tạo. Những phần hư hỏng khi được cảnh báo sẽ được xử lý đơn giản bằng cách dán nhãn và đặt ra ngoài để sửa chữa vào một thời điểm khác và bằng một phòng khác. Câu thần chú (mantra) là sản xuất với số lượng lớn hơn bằng bất kỳ giá nào và sửa chữa hư hỏng sau. Như Gary Convis, Chủ tịch Toyota ở nhà máy Georgetown đã giải thích cho tôi:

Khi tôi ở Công ty Ford, nếu bạn không vận hành sản xuất cả 100% ca làm việc, bạn sẽ phải giải thích với đơn vị. Không bao giờ bạn được ngừng dây chuyền sản xuất. Song ở đây, chúng tôi thì không sử dụng hết 100% thời gian theo kế hoạch. Theo tôi, sức mạnh của Toyota chính là đội ngũ quản lý cấp trên nhận thức được là hệ thống andon có nghĩa gì. Họ sống cùng với nó và hỗ trợ nó. Vì vậy trong những năm tôi làm với Toyota, tôi chẳng bao giờ chịu sự chỉ trích về những sản phẩm bị mất và đưa sự ưu tiên về an toàn và chất lượng vào trong việc đạt được mục tiêu sản phẩm. Tất cả những điều cần biết là làm sao bạn có thể xử lý trục trặc để tìm đến tận gốc rễ của vấn đề? Và làm sao chúng tôi có thể giúp đỡ bạn? Tôi nói với các thành viên trong nhóm của mình là có hai con đường mà bạn sẽ gặp phải khó khăn: Một là bạn không đi làm và hai là bạn không kéo cái dây này nếu bạn gặp trục trặc. Cảm giác về trách nhiệm giải trình này đảm bảo chất lượng ở mỗi trạm thực sự là điều then chốt.

Vì thế, ở đây chúng ta thấy có sự nghịch biện. Phía quản lý của Toyota nói rằng được phép hoạt động ít hơn 100% thời gian, ngay cả khi dây chuyền

có khả năng chạy hết thời gian đó, song Toyota vẫn thường được xếp hạng là một trong những nhà máy hiệu suất nhất trong lĩnh vực công nghiệp tự động. Tại sao lại như vậy? Bởi vì Toyota từ lâu đã học được bài học là giải quyết những vấn đề chất lượng ngay từ nguồn sẽ tiết kiệm được thời gian và tiền bạc về sau. Bằng việc liên tục tìm ra sai hỏng bề mặt và xử lý trục trặc ngay khi chúng xuất hiện, bạn sẽ loại bỏ được sự lãng phí, năng suất tăng cao và những công ty cạnh tranh đang vận hành những dây chuyền lắp ráp hết tốc lực và để trục trặc tích lũy sẽ bị bỏ lại đằng sau.

Cuối cùng, khi các công ty cạnh tranh của Toyota bắt đầu sử dụng hệ thống andon của Toyota thì họ đã sai lầm khi cho rằng hệ thống ngừng truyền được kết nối với nhau, khi một trạm làm việc nhấn nút thì toàn bộ dây chuyền lắp ráp sẽ tạm ngừng lại ngay lập tức. Ở Toyota, andon trong toàn bộ nhà máy và dây chuyền của công ty được gọi là hệ thống ngừng chuyền điểm cố định. Xem Hình 11-1, khi một người vận hành ở trạm số 5 nhấn một nút andon, trạm số 5 sẽ lên đèn vàng, song dây chuyền này vẫn tiếp tục chuyển động. Trưởng nhóm có khoảng thời gian để xử lý cho tới khi sản phẩm trên chuyền tới trạm làm việc tiếp theo trước khi andon chuyển sang màu đỏ và dây chuyền mới tự động dừng lại. Trong khoảng thời gian đó, trưởng nhóm có thể ngay tức khắc sửa chữa trục trặc hoặc đánh dấu lại là nó cần được sửa khi chiếc xe chuyển vào những trạm làm việc khác và lại nhấn nút một lần nữa để hủy bỏ bước ngừng dây chuyền này. Hoặc là trưởng nhóm có thể kết luận là cần ngừng dây chuyền lại. Những vị trưởng nhóm được đào tạo cẩn thận về các thủ tục đã chuẩn hóa để làm sao xử lý được những cuộc gọi andon.

Việc chất lượng gắn với sản xuất được jikoda tạo ra chưa bao giờ quan trọng với Toyota như với Lexus và sự cần thiết của việc đáp ứng sự trông mong cực kỳ mãnh liệt của những người chủ Lexus. Mãi cho tới gần đây, những chiếc xe Lexus mới chỉ được làm ở Nhật Bản, nơi có nền văn hóa và các hệ thống chất lượng được thừa nhận là có đẳng cấp thế giới. Song liệu Lexus có thể được làm ở Bắc Mỹ và vẫn duy trì được mức chất lượng quá kỹ càng không thể tin được mà khách hàng mong muốn hay không? Câu trả lời là có và nó vẫn tiếp tục được thực hiện ở Cambridge, Ontario. Trong những đổi mới để duy trì sự theo đuổi hoàn mỹ này, có một vài công nghệ và chu trình lấy andon làm mức độ tiếp theo.

Ray Tanguay, Chủ tịch Toyota ở Canada cho biết rằng rào cản bây giờ đã cao hơn khi ông chuyển việc tạo xe Corolla và Matrix của Toyota sang xe Lexus RX 330. Có rất nhiều sự đổi mới về con người, chu trình và công nghệ của dây chuyền Lexus mới để đảm bảo người mua Lexus sẽ có chất lượng Lexus. Ví dụ, những rôbốt và công cụ sản xuất trên dây chuyền được thiết kế gắn sẵn các bộ nhậy để phát hiện bất cứ lệch lạc nào so với chuẩn và sử dụng các bộ phát rađio để gửi tín hiệu điện tử tới các thiết bị tai nghe của các trưởng nhóm. Vì không thể phát hiện được tất cả trục trặc trong chu trình nên vẫn có sự kiểm tra chất lượng 170 điểm cực kỳ kỹ lưỡng cho mỗi sản phẩm RX 330 hoàn thiện. Tanguay đeo thiết bị hỗ trợ cá nhân số Blackberry trên thắt lưng mỗi khi ông di chuyển và mỗi khi tìm ra một lỗi trên thành phẩm, sẽ có một bản báo cáo gửi ngay lập tức tới thiết bị Blackberry này của Tanguay cùng với một tấm ảnh số. Tanguay có thể truyền tấm ảnh tới một bảng điện tử trong nhà máy để có thể hiển thị với kích cỡ lớn cho công nhân xem và họ có thể cẩn thận để tránh lại xảy ra sai lỗi này. Trong khi công nghệ này là mới thì nguyên tắc vẫn như cũ: đưa trục trặc ra, xem xét chúng và xử lý tức thì trên công đoạn kiểm soát ngược.

Sử dụng kiểm soát ngược và kiểm chứng lỗi để giải quyết trục trặc

Điểm này được làm ngay từ đầu cuốn sách, song nó lặp lại: bạn càng gần tới luồng một sản phẩm thì việc xác định các trục trặc về chất lượng xuất hiện sẽ nhanh hơn. Điều này trùng với mục đích cá nhân của tôi trong một cơ hội duy nhất tôi có vào mùa hè năm 1999. General Motors có một chương trình thông qua liên doanh với Toyota, nhà máy NUMMI ở Fremont, California, họ gửi những nhân viên GM tới đào tạo một tuần về TPS. Một tuần này gồm có hai ngày làm việc trên dây chuyền lắp ráp xe ô tô thực sự của Toyota. Tôi đã có cơ hội được tham dự chương trình này.

Tôi được phân vào vận hành lắp ráp cụm máy móc bên ngoài dây chuyền lắp ráp chính tạo ra các phần lắp ráp trục xe Corolla của Toyota và mô hình GM tương đương. Những chiếc xe unibody này không có trục xe thực song có bốn mô-đun độc lập gồm vô lăng, các phanh và bộ giảm xóc. Chúng được làm theo cùng thứ tự với những chiếc xe trên dây chuyền lắp ráp, đẩy lên khung. Có khoảng hai tiếng đồng hồ từ khi làm một mô-đun tới khi nó được gắn vào chiếc xe, vì thế nếu có trục trặc thì bạn chỉ có tối đa là hai tiếng đồng hồ để sửa chữa trước khi công đoạn dây chuyền lắp ráp chính ngừng lại.

Một trong những việc dễ cho những người mới như tôi là gắn chốt định vị để giữ mối ghép tròn. Bạn nhét vào chốt định vị, căng hai đầu và nó sẽ khóa mối ghép tròn đúng vị trí. Điều này sẽ ảnh hưởng tới khả năng vỡ nứt, vì thế nó là vật an toàn và rất quan trọng. Vào thời điểm đầu giờ chiều, tôi thấy người ta thử máy vòng quanh và có một số cuộc họp bất thường. Tôi đã hỏi hàng tiếng đồng hồ sau đó là có chuyện gì và anh ta giải thích là có một đơn vị sản phẩm bị thiếu chốt định vị và đây là một sai sót lớn. Một nhân viên trong dây chuyền đã lắp đặt cụm máy móc này vào chiếc xe và đã phát hiện ra sai sót. Cả đội biết là nó chỉ mới xảy ra khoảng vài giờ trước. Tôi thừa nhận đó là sai sót của mình và ngay lập tức cảm thấy rất tệ hại vì đã quên không lắp chốt định vị. Thành viên nhóm khẳng định là điều này xảy ra khi tôi đang nghỉ. Ai mà biết được? Song phản ứng của anh ta về cảm giác tội lỗi của tôi quan trọng hơn nhiều. Anh ta nói:

Cái quan trọng là lỗi này đã đi qua tám người mà không ai nhìn thấy nó. Chúng tôi cho là phải điều tra việc này khi nó xảy ra với chúng tôi. Người ở cuối dây chuyền là người phải kiểm tra mọi thứ. Điều này chưa bao giờ mắc phải trong dây chuyền lắp ráp này. Bây giờ đội chúng tôi cảm thấy xấu hổ vì đã không làm tốt công việc của mình.

Một công việc khác mà tôi đã làm là công đoạn cuối cùng trên dây chuyền, kiểm tra kỹ lưỡng 100% trước khi đưa các trục lên tấm nâng hàng. Công việc kiểm tra này gồm việc đánh dấu bằng những chiếc bút nỉ có màu vào các điểm mà bạn cho rằng cần kiểm tra, kể cả chốt định vị. Hóa ra là đơn vị sản phẩm kể trên có chốt định vị đã không được đánh dấu, tức là người kiểm tra ở cuối dây chuyền (có thể lại là tôi nhưng không chắc lắm) đã không thực hiện trọn vẹn việc kiểm tra. Song, lại một lần nữa vấn đề là ở chỗ cả đội đã giải quyết trục trặc nghiêm trọng này để xác định nguyên nhân cốt rễ và thực hiện kiểm tra ngược toàn bộ trong vòng hai tiếng từ khi xảy ra trục trặc.

Mặc dù việc mất chốt định vị không được phát hiện qua toàn bộ hệ thống kiểm tra, song vẫn có một số lần kiểm tra ngược đáng kể được thực hiện trên dây chuyền trục xe để tránh xảy ra những việc tương tự. Thực tế là ở mỗi trạm làm việc đều có sự kiểm chứng sai lỗi. Chúng là những thiết bị sáng tạo khiến một người vận hành khó mà có thể gây ra lỗi. Rõ ràng là không chỉ có một thiết bị poka-yoke (kiểm chứng lỗi hệ thống) để phát hiện là liệu chốt định vị có ở đúng vị trí hay không. Tuy nhiên, độ phức tạp trên dây chuyền rất ấn tượng khi có 27 thiết bị poka-yoke chỉ riêng trên dây

chuyền trục trước. Mỗi thiết bị poka-yoke cũng có khuôn dạng chuẩn riêng để tổng kết trục trặc gặp phải, thiết bị cảnh báo sẽ kêu lên và có hành động tức thì, phương thức và tần suất xác nhận cách thức kiểm tra lỗi vận hành chuẩn xác và cách thức thực hiện kiểm tra chất lượng khi phương thức kiểm chứng lỗi bị hỏng. Đây là mức chi tiết mà Toyota sử dụng để đảm bảo chất lượng vào sản xuất.

Lấy ví dụ, khi họ không có poka-yoke để kiểm tra liệu chốt định vị có ở đúng vị trí hay không, họ sẽ có một màn ánh sáng trên khay chứa chốt định vị. Nếu màn ánh sáng này không bị phá vỡ khi người vận hành chạm vào nó để nhấc chốt định vị lên, dây chuyền lắp ráp đang chuyển động sẽ dừng lại, và đèn andon sẽ xuất hiện và cảnh báo sẽ vang lên. Một thiết bị poka-yoke khác yêu cầu là tôi phải thay thế một công cụ (hơi giống cái giũa, dùng để mở rộng chốt định vị) trở lại vào mâm kẹp sau mỗi lần tôi dùng nó hoặc là dây chuyền sẽ dừng lại và cảnh báo sẽ vang lên. Nó phát ra tiếng kêu như tiếng rít kỳ dị khi có những sốc điện do bất kỳ bước sai lầm nào gây ra. Song nó rất hiệu quả. Dĩ nhiên là có nhiều cách làm quanh hệ thống này và những công nhân trên dây chuyền sẽ tìm ra hết sai sót đó. Song ở Toyota, có một nguyên tắc về việc tuân theo các công việc chuẩn hóa mà công nhân có khuynh hướng phải giữ vững.

Công việc được chuẩn hóa (Nguyên lý 6 của Phương thức Toyota) bản thân nó là một cách kiểm tra ngược các trục trặc về chất lượng. Ví dụ, công việc cá biệt mà tôi phải thực hiện là thiết kế sao cho có thể hoàn thành công việc trong 44,7 giây. Thời gian takt (trong trường hợp này là tốc độ dây chuyền) kéo dài 57 giây, vì thế có rất nhiều thời gian rỗi, là công việc dành cho người mới làm lần đầu. Song ngay cả với công việc đơn giản này cũng có tới 28 bước trong lược đồ công việc chuẩn, tới cả các bước chân để mang tới và mang về từ băng tải. Lược đồ công việc chuẩn này được dán nơi tôi làm việc, nơi có thể nhìn rõ và nó giải thích những trục trặc chất lượng có thể xảy ra. Trong cuốn hướng dẫn sẽ có một phiên bản chi tiết hơn có cả 28 bước trên các trang giấy, cùng với hình ảnh. Hiếm có khả năng lỗi nào còn sót lại. Mỗi khi có một trục trặc về chất lượng thì cần xem lại lược đồ công việc chuẩn xem có phần nào thiếu sót khiến cho lỗi xảy ra và nếu đúng như vậy thì lược đồ này sẽ được cập nhật cho phù hợp.

Giữ cho việc điều khiển chất lượng đơn giản và thu hút các thành viên nhóm

Nếu các công ty ở Mỹ và châu Âu có bất kỳ sản phẩm của Nhật nào tràn vào thị trường trong thập kỷ 1980 thì đó là vì cơn sốt chất lượng. Mức độ ý thức chất lượng ở các công ty Nhật đã làm cho đầu óc người Mỹ bối rối. Người Nhật thực hiện một cách tinh tế lành nghề còn người Mỹ chỉ ráp những bộ phận lớn và thô. Song người Mỹ đã thức tỉnh và nỗ lực sửa chữa điều này. Những bản điều tra gần đây của J.D. Power về chất lượng ban đầu (trong ba tháng đầu tiên kể từ khi chiếc xe được mua) cho thấy khoảng cách giữa các công ty ô tô của Nhật Bản và những đối thủ cạnh tranh Mỹ và châu Âu gần như không đáng kể. Song những dữ liệu dài hạn cho thấy là sự khác biệt chất lượng không được xóa bỏ. Nó chỉ ẩn đi mà thôi. Khá dễ kiểm tra một chiếc xe đã được lắp ráp và sửa chữa những trục trặc trước khi đến tay khách hàng. Song đây chỉ là chất lượng tạm thời.

Tôi đã được tham khảo rất nhiều dữ liệu nội bộ về chất lượng các nhãn hiệu ô tô do J.D. Power thu thập. Chất lượng ban đầu cho thấy có rất ít sự khác biệt giữa các nhà sản xuất ô tô. Song ba năm sau thì khoảng cách ngày càng gia tăng. Năm năm sau, khoảng cách này còn lớn hơn nữa. Tạp chí về ô tô hằng năm của Consumer Reports (Báo cáo tiêu dùng) năm 2003 nghiên cứu về độ bền. Không có gì ngạc nhiên khi Acura, Toyota và Lexus là ba nhãn hiệu đứng đầu bảng về ít trục trặc nhất trên tổng số 100 chiếc xe 3 năm sau khi mua, với 25 trục trặc trên 100 chiếc xe đối với Toyota và Lexus. Mỹ và châu Âu chiếm vị trí gần như dưới cùng của danh sách này với số trục trặc lên tới 50, 60 và 70 trên 100 xe, hai phần ba lần kém hơn so với Toyota và Lexus. Tại sao lại có khoảng cách này?

Thật không may, với nhiều công ty, việc xây dựng chất lượng bị lạc trong các chi tiết kỹ thuật và sự quan liêu. Những thứ như ISO-9000, là chuẩn chất lượng công nghiệp cho tất cả các loại chu trình vận hành và cho bất kỳ hàng hóa nào mà họ đã làm, đã giúp công ty tin rằng nếu họ đưa sách hướng dẫn luật lệ chi tiết thì người ta sẽ làm theo nó. Các phòng lập kế hoạch chất lượng được trang bị hàng ram giấy dữ liệu phân tích sử dụng các phương pháp phân tích thống kê phức tạp nhất. 6-Sigma đã truyền bá khắp nơi về hình ảnh những công ty Nhật dốc sức tấn công vào các trục trặc chất lượng chủ yếu, được trang bị một kho tàng biện pháp kỹ thuật tinh vi.

Ở Toyota, họ giữ các vấn đề đơn giản và sử dụng rất ít công cụ thống kê phức tạp. Các chuyên gia chất lượng và các thành viên nhóm chỉ có bốn công cụ chủ yếu:

- Đi lại và xem xét

• Phân tích tình huống.

• Sử dụng luồng một sản phẩm và andon để làm rõ trụ trặc.

• Tự hỏi tại sao năm lần.

(Hỏi tại sao năm lần mỗi khi bạn khám phá ra trục trặc sẽ giúp cho việc phân tích nguyên nhân gốc rễ của trục trặc cũng như việc kiểm chứng ngược lại để giải quyết trục trặc này. Như thảo luận trong Chương 20, đây là công cụ nhóm tuyệt vời để giữ trọng tâm trong việc giải quyết trục trặc hơn là đổ lỗi cho một ai đó, là một dạng khác của muda.)

Don Jackson, Phó Chủ tịch về sản xuất của nhà máy Toyota ở Georgetown, từng là nhà quản lý chất lượng cho một nhà cung cấp ô tô Mỹ trước khi ông vào làm ở Toyota. Ông là người rất kiên trì về chi tiết và bênh vực những cuốn sách hướng dẫn chất lượng phức tạp mà ông đã giúp ấn hành. Cuối cùng, ở Toyota ông đã học được quyền năng của sự đơn giản. Như ông miêu tả, trước khi làm cho Toyota tôi đã tạo ra rất nhiều nguyên tắc và thủ tục rất khó để theo được. Chúng thất bại. Ông vẫn tham dự vào một vài bộ phận kiểm tra chất lượng của các nhà cung cấp, song xu hướng và triết lý của ông bây giờ hoàn toàn khác với suy nghĩ quan liêu mà ông có trước khi vào làm ở Toyota:

Bạn có thể tạo ra một thủ tục phức tạp bao gồm cả việc vận hành, bảo dưỡng thiết bị và kiểm soát chất lượng, và theo lý thuyết thì chu trình này sẽ chạy mãi. Song triết lý của tôi là hỗ trợ các thành viên nhóm đang thực hiện chu trình này. Tôi muốn họ có khả năng hiểu biết mọi thứ vì họ là những người sản xuất ra sản phẩm. Vì vậy, những thành viên nhóm sẽ phải biết là sự bảo dưỡng phòng ngừa được thực hiện theo kế hoạch, và thiết bị của họ ở khuôn dạng tốt với hệ thống kiểm soát trực quan. Chất lượng được kiểm tra hàng giờ… những thành viên nhóm cần biết là điều này được thực hiện và nó phải tốt theo từng giờ một nếu không thì họ phải ngừng dây chuyền lại. Cuối cùng thì họ phải biết được những yêu cầu công việc của mình là gì và biết được cách xây dựng chất lượng tốt cho sản phẩm qua một vài phương tiện. Vì thế, những thành viên nhóm có tầm kiểm soát tổng thể. Tôi muốn là thành viên nhóm này bởi họ có mọi thứ cần để làm ra một sản phẩm chính xác… con người, nguyên vật liệu, phương thức, máy móc.

Rõ ràng là điều này rất khác so với kiểm soát chất lượng điển hình theo sau các thủ tục chi tiết của cuốn hướng dẫn, có lẽ là phân tích một vài dữ liệu

thống kê và có thể là ngay cả việc kiểm tra xem liệu các thủ tục có được chấp hành hay không. Jackson tìm kiếm một cái nhìn khác, cái nhìn của nhà vận hành điều khiển chu trình. Ông nhìn vào chất lượng từ quan điểm dựa hiện địa hiện vật (genchi genbutsu).

Xây dựng chất lượng trong môi trường dịch vụ

Bạn có thể mở rộng Nguyên lý 5 của Phương thức Toyota: Xây dựng một thói quen biết dừng lại để giải quyết trục trặc, đạt đến chất lượng tốt ngay từ ban đầu trong môi trường văn phòng. Dĩ nhiên là bạn không treo những cái đèn andon trên mỗi bàn của nhân viên để họ có thể báo hiệu trong trường hợp có trục trặc. Rõ ràng là công cụ andon thực thi trong sản xuất được thiết kế cho mỗi chu kỳ ngắn hạn, những công việc mang tính lặp lại khi cần có những hỗ trợ tức thì hoặc trường hợp khẩn cấp. Đây là trường hợp của các công việc văn phòng hay lặp lại giống như những trung tâm chăm sóc khác hàng (call center) hay là các bộ phận nhập dữ liệu và những công cụ tương tự có thể được áp dụng. Song hầu hết môi trường văn phòng đều là các công việc không thường lệ, có thể ngừng công việc lại khi có trục trặc về chất lượng là vấn đề triết lý và thói quen làm việc cá nhân. Ở môi trường văn phòng điển hình, một người cứ chờ và chờ mãi thông tin để chuyển cùng các đống công việc theo chu trình và khi đó, khi thông tin tới thường phải làm việc nước rút để kịp thời hạn, gây ra rất nhiều lỗi và làm mất những chi tiết quan trọng trong quá trình thực hiện. Rõ ràng là hệ thống công việc này cần có mô hình chất lượng khác.

Kỹ thuật Toyota cung cấp một ví dụ tốt hơn trong việc thiết kế chất lượng trong môi trường dịch vụ chuyên nghiệp. Ví dụ, việc sử dụng mở rộng các danh mục kiểm tra và tiêu chuẩn sẽ thảo luận trong Chương 12 là một cách để đảm bảo chất lượng từ nguồn. Đồng thời, xu hướng của Toyota về sự phát triển mang theo qua các thành phần chuẩn từ xe này sang xe khác và tập trung vào sự thay đổi những khía cạnh chọn lọc của chiếc xe cũng giúp đỡ rất nhiều. Có rất nhiều điều mà Toyota làm để giúp cho việc đảm bảo chất lượng ngay từ đầu. Chúng ta sẽ nhấn mạnh vào hai lĩnh vực khác minh họa cho triết lý tự kiểm lỗi trong kỹ thuật.

Đầu tiên, chúng tôi thấy trong trường hợp của Prius ở một vài điểm chuyển tiếp quan trọng trong chương trình kỹ sư chính muốn ngừng, suy xét các lựa chọn (Nguyên lý 13 trong Phương thức Toyota) trước khi tiếp tục. Đây là chương trình có tầm nhìn rất lớn trong Toyota và sau này với công chúng, và với những thời hạn tự áp đặt rất khắt khe. Xác định thời điểm là

điều cốt lõi. Song, trong những giai đoạn đầu phát triển khái niệm Prius, Uchiyamada thấy là cả nhóm bị sa lầy vào các chi tiết kỹ thuật cụ thể trên công nghệ máy móc. Ông đã yêu cầu nhóm ngừng việc tập trung vào phần cứng. Nhóm đã quay trở lại và bỏ ra vài ngày sáng tạo ra những khái niệm quan trọng để mô tả chiếc xe cho thế kỷ XXI với mục tiêu là một chiếc xe sử dụng hiệu quả nhiên liệu và kích thước nhỏ. Trong quá trình phát triển chiếc Prius, Uchiyamada đã vài lần ngừng lại để xem xét chương trình đang đi về đâu.

Khi các đồng nghiệp, các sinh viên của tôi và tôi bắt đầu nghiên cứu hệ thống phát triển sản phẩm của Toyota, chúng tôi gọi nó là kỹ thuật hiện hành theo cụm (Ward, Liker, Cristiano và Sobek, 1995). Chúng tôi để ý là những nhà lãnh đạo Toyota có xu hướng xét một tập khả năng lớn và nghiên cứu chúng kỹ càng trước khi có quyết định cuối cùng. Vài vị lãnh đạo giải thích là thử thách lớn nhất mà họ gặp phải trong việc huấn luyện những kỹ sư trẻ đó là việc làm họ chậm và dừng lại, suy xét tất cả các khả năng có thể. Đây là một ví dụ về việc dừng lại và sửa chữa trục trặc trước khi tiến lên phía trước, tránh tạo ra và tạo ra những khiếm khuyết hướng xuống.

Ví dụ liên quan thứ hai là trong những giai đoạn đầu của sự phát triển, trước khi phòng tạo dáng đồng ý về thiết kế xe cuối cùng gọi là "đóng băng" mô hình trong biệt ngữ ô tô. Trong các công ty sản xuất ô tô truyền thống, các kỹ sư phát triển cho rằng chẳng có gì liên quan tới kỹ thuật cho tới khi hoàn thành kiểu dáng thiết kế, vì công việc kỹ thuật sẽ là lãng phí khi các phần quan trọng của thiết bị vẫn có thể thay đổi. Toyota xem lần này là cơ hội để nghiên cứu các khả năng thay thế và sẵn sàng thực hiện chúng khi thiết kế kiểu dáng đã được đóng băng. Giai đoạn này được gọi là kentou (nghiên cứu họa hình) và trọng tâm trong giai đoạn này tạo ra hàng trăm bức vẽ, gọi là kentouzu.

Trong khi các nghệ sỹ đang tạo dáng trong các phòng thiết kế thì các kỹ sư cũng đang nghiên cứu rất nhiều khả năng kỹ thuật khác nhau ở bên trong, bên ngoài và động cơ xe. Họ biết khá rõ về các chiều hướng chính của chiếc xe sẽ thế nào và đã có nhiều quyết định về khí động học, nhiên liệu và cảm giác đi xe. Vì vậy họ có thể phác họa và chia sẻ những kiến thức ấy. Ví dụ, những chiếc đèn pha của xe Camry 2002 được thiết kế rất xông xáo, mở rộng sâu ra sau và cắt vào mui và đệm chắn xe. Họ có thể gợi ý với phòng tạo dáng việc tái thiết kế để tránh những trục trặc về chất lượng mà vẫn giữ được kiểu dáng mong muốn. Phòng tạo dáng thông qua những thay đổi này.

Vì vậy, có thể tránh được những trục trặc chất lượng có thể phát sinh, thậm chí nhiều năm sau sau khi sở hữu xe, vì giai đoạn nghiên cứu tập trung vào chất lượng xe được thực hiện từ sớm trong chu trình thiết kế.

Xây dựng chất lượng là nguyên tắc, không phải là công nghệ

Có một câu chuyện tôi nghe được từ người quản lý Nhà máy ô tô Reiter (nhà cung cấp chất liệu cách âm) đã giúp hình dung những gì cần có để xây dựng chất lượng. Ông điều hành một nhà máy làm chất liệu cách âm ở Chicago và cung cấp cho Toyota. Ông có một cố vấn dày dạn kinh nghiệm về TPS. Vị cố vấn Toyota này đã đề nghị là họ cần một hệ thống andon để lập tức phát hiện ra những trục trặc về chất lượng. Vì thế nhà quản lý đã cho kỹ sư của mình đặc tả rõ một hệ thống andon tương tự với hệ thống mà Toyota sử dụng, với bảng ánh sáng treo trong xà móc trực tiếp tới các nút mà người vận hành nhấn. Đây là một nhà máy khá nhỏ so với nhà máy Toyota, song, ông muốn sử dụng tối đa để thực thi hệ thống quan trọng này. Khi vị cố vấn Toyota tới thăm, ông đã rất hãnh diện khoe với ông về hệ thống andon tinh vi mà họ có theo đơn đặt hàng, vị cố vấn nói: "Không, không thể thế được. Anh không hiểu rồi. Hãy đi với tôi". Khi đó, ông đưa vị quản lý nhà máy tới một nhà kho trong vùng. Ông lấy ra một cái cờ đỏ, một cái cờ vàng và một cái cờ xanh. Ông đưa cho nhà quản lý nhà máy và nói: "Andon". Ý của ông là việc thực hiện andon không giống như việc mua một công nghệ mới được ưa chuộng. Andon chỉ có tác dụng khi bạn huấn luyện đội ngũ nhân viên về tầm quan trọng khi làm lộ diện khiếm khuyết để có thể giải quyết nhanh chóng. Chỉ trừ khi bạn đã có được một chu trình xử lý khiếm khuyết ổn định và mọi người đều tuân theo nó, còn thì sẽ chẳng có lý do gì để phải trả tiền cho công nghệ mới này. Những người Mỹ có xu hướng nghĩ là mua một công nghệ mới và đắt là cách rất tốt để giải quyết trục trặc. Toyota coi việc đầu tiên là sử dụng nhân sự và chu trình để giải quyết trục trặc, sau đó bổ sung và hỗ trợ công nghệ cho nhân lực.

General Motors trước đây là hệ thống nhà máy NUMMI của Toyota có những trưởng nhóm thảo luận hàng giờ về công việc chính để hỗ trợ các thành viên nhóm. Song những vị trưởng nhóm này bỏ ra rất nhiều thời gian ở các phòng nghỉ để hút thuốc và chơi bài. Còn gì là tốt nữa nếu nhấn nút andon và chẳng có ai xung quanh để phản ứng? Trong sự trở lại sau này GM đã trở nên sáng suốt hơn nhiều.Tại nhà máy Cadillac ở Hamtramck, Michigan, họ đưa vào các andon ngừng chuyền điểm cố định. Đó là những hệ thống khác hoàn toàn. Khi nhấn nút, dây chuyền sẽ tiếp tục chạy cho tới

khi sản phẩm đi tới trạm tiếp theo và sau đó dây chuyền sẽ tự động dừng lại ở một vị trí cố định. Hệ thống này rất đắt và trước đây GM đã phải xoay vòng nhanh chóng để hoàn vốn. Thay vào đó, họ từ chối bật khả năng ngừng tự động cho tới khi đội làm việc đã qua toàn bộ kiểm tra tổng thể kéo dài. GM nhận thấy là hệ thống andon sẽ hiệu quả chỉ khi những người vận hành thực hiện theo công việc đã chuẩn hóa, hệ thống thẻ báo thực sự đẩy những chất liệu tới trạm làm việc, những nguyên tắc nơi làm việc được thực hiện và những người trưởng nhóm chịu trách nhiệm về những trục trặc. Kết quả là các nhóm thi đua để vượt kỳ sát hạch để được quyền ưu tiên có một hệ thống andon hoàn thiện hoạt động. Luôn có những buổi lễ ăn mừng mỗi khi một nhóm thành công.

Trong Phương thức Toyota về làm việc, điều quan trọng khi cải thiện chất lượng là việc cho phép chu trình và con người. Bạn có thể bỏ ra nhiều tiền cho andon mới nhất và tuyệt vời nhất mà cuối cùng chẳng có ảnh hưởng gì về chất lượng. Thay vào đó, bạn cần củng cố đều đặn nguyên tắc chất lượng là trách nhiệm của mỗi người trong cả tổ chức. Chất lượng tới khách hàng xác nhận giá trị của bạn vì chẳng có sự thỏa thuận nào về chất lượng và bởi việc tăng giá trị cho khách hàng giúp bạn giữ được công việc kinh doanh và cho phép bạn kiếm tiền, nên ai cũng có thể là một phần của công ty.

Chiến thuật về chất lượng thông thường của Toyota chung là tập trung từ đầu các dự án (front-load) để đánh giá những trục trặc càng sớm càng tốt và thực hiện các biện pháp xử lý nhằm rà soát lại việc ngừng truyền thậm chí trước khi trục trặc xảy ra. Điều này được thực hiện trong nghĩa đối tượng kéo dài thời gian mà hiếm khi thỏa hiệp được. Phương thức Toyota được xây dựng vào văn hóa, vào triết lý ngừng hoặc làm chậm lại để có được chất lượng ngay trước lần đầu tiên để tăng cường sản lượng lâu dài. Chúng ta thấy điều này liên tục lặp lại trong trường hợp Prius. Gắn chặt với triết lý này là những phương hướng tiếp cận học hỏi về tổ chức và giải quyết trục trặc của Phương thức Toyota. Cần làm rõ hơn với người đọc tới thời điểm này là tất cả các khía cạnh của Phương thức Toyota: triết lý, quy trình, đối tác, giải quyết trục trặc hậu thuẫn cho khả năng xây dựng chất lượng và thỏa mãn khách hàng.

CHƯƠNG 12. Nguyên lý 6: chuẩn hóa các nghiệp vụ là nền tảng của sự cải tiến liên tục cùng việc giao quyền cho nhân viên

Các bảng mô tả công việc được chuẩn hoá chính là những nguyên tố quan trọng trong Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS). Để có thể viết ra được một bản hướng dẫn công việc chuẩn sao cho những công nhân khác có thể hiểu được, một kỹ sư sản xuất phải thấy được tầm quan trọng của nó… Hiệu năng sản xuất cao đã được duy trì bằng cách hạn chế các sản phẩm lỗi, những sơ sót trong nghiệp vụ, các tai nạn cũng như bằng cách phối hợp những ý tưởng của công nhân. Tất cả những điều này có được là nhờ những bảng mô tả công việc thầm lặng.

TAIICHI OHNO

Cho dù nhân viên của bạn đang thiết kế những thiết bị phức tạp mới mẻ, tạo dáng cho những sản phẩm mới hấp dẫn, xử lý sổ sách kế toán, phát triển những phần mềm khác hay đang làm công việc y tế trong công ty, họ đều phản ánh ý tưởng về việc chuẩn hoá theo cùng một cách: chúng tôi là những con người chuyên nghiệp có tư duy sáng tạo mà mỗi công việc chúng tôi thực hiện đều là một dự án độc đáo. Nếu bạn không xuất thân từ giới sản xuất, bạn chắc hẳn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng thậm chí những nhân công thuộc dây chuyền lắp ráp cũng tin rằng họ có sở trường thực hiện công việc theo cách tốt nhất của họ và rằng các tiêu chuẩn sẽ chỉ làm vướng chân họ mà thôi. Nhưng người ta phải giữ tính tiêu chuẩn ở một mức độ nhất định, và như bạn sẽ thấy, đó chính là xương sống của các quy trình theo Phương thức Toyota.

Việc chuẩn hoá các nghiệp vụ đã trở thành một khoa học khi mà sản xuất hàng loạt thay thế phương thức sản xuất thủ công. Phần lớn nền sản xuất hiện đại cùng tiêu chuẩn hoá dựa trên những nguyên tắc kỹ thuật công nghiệp được đưa ra lần đầu tiên bởi Frederick Taylor, cha đẻ của phương pháp quản lý khoa học.

Trong thế giới sản xuất ô tô, các nhà máy có vô vàn các kỹ sư công nghiệp lo áp dụng phương pháp của Taylor trong nghiên cứu về thời gian và về sự vận động. Các kỹ sư này có mặt khắp nơi, tính toán từng giây từng phút các thao tác nghiệp vụ và cố bắt lực lượng lao động tăng thêm từng chút công

suất một. Những người công nhân thật thà và cởi mở chia sẻ các thói quen công việc của họ với các Kỹ sư công nghiệp này chẳng mấy chốc sẽ thấy các tiêu chuẩn công việc được nâng lên và họ sẽ phải làm việc vất vả hơn mà không được trả thêm. Vì thế khi có các Kỹ sư công nghiệp kia xung quanh, công nhân sẽ giữ lại không để lộ ra các kỹ xảo và thiết bị tiết kiệm sức lao động do họ sáng tạo ra. Họ cố tình làm việc chậm hơn khi các Kỹ sư công nghiệp đang tiến hành nghiên cứu, sao cho các chỉ số sẽ ở mức thấp. Các Kỹ sư công nghiệp phát hiện ra mánh lới này và thỉnh thoảng họ cố lỉnh vào xem trộm nhân viên làm việc. Thường thì những cuộc nghiên cứu về thời gian và hiệu suất đem lại thay đổi trong mô tả công việc và trách nhiệm lại dẫn đến những lời kêu ca từ phía công đoàn và trở thành nguyên nhân chính cho xung đột giữa lãnh đạo và công nhân.

Giờ đây các công ty sử dụng máy tính để theo dõi chính xác hoạt động của con người và lập tức đưa ra báo cáo hiệu suất của từng công nhân. Kết quả là người ta biết mình đang bị giám sát nên sẽ làm việc để đạt số lượng mà thường bất chấp chất lượng. Đáng buồn thay, họ trở thành nô lệ của các số liệu thay vì tập trung cho cam kết hoặc triết lý kinh doanh của công ty. Không thể để tình trạng này kéo dài, như ta sẽ thấy qua cách Toyota tiếp cận việc chuẩn hoá công việc.

Công ty Ford Motor là một trong những đại gia sản xuất hàng loạt đầu tiên ứng dụng tiêu chuẩn hoá cứng nhắc trong dây chuyền lắp ráp và phương pháp của Toyota trong việc tiêu chuẩn cũng được hình thành một phần nhờ vào quan điểm của Henry Ford.

Trong khi Ford rốt cục trở thành một công ty nặng nề quan liêu dưới những ứng dụng tai hại theo phương pháp quản lý của Taylor, đấy không phải là quan điểm về tiêu chuẩn hoá của nhà sáng lập công ty này. Quan điểm của Henry Ford (1988), được viết ra từ năm 1926, hoàn toàn ăn khớp với cái nhìn của Toyota:

Việc tiêu chuẩn hoá của ngày hôm nay… là nền tảng thiết yếu xây dựng nên sự cải tiến của ngày mai. Nếu bạn xem tiêu chuẩn là những gì tốt nhất bạn làm trong hôm nay nhưng đồng thời cần được cải thiện vào ngày mai thì bạn sẽ tiến xa. Nhưng nếu bạn xem tiêu chuẩn là sự giới hạn thì bạn sẽ ngừng tiến bộ.

Thậm chí có ảnh hưởng hơn cả Henry Ford chính là phương pháp và triết lý của chương trình Huấn luyện Trong Sản xuất của quân đội Mỹ (TWI -

Training Within Industry). Chương trình này được thiết lập vào năm 1940 giữa Thế chiến lần thứ II để tăng gia sản xuất phục vụ quân đồng minh. Nó dựa trên niềm tin rằng cách học hỏi những phương thức kỹ thuật công nghiệp chính là qua việc áp dụng chúng trong sản xuất và nghiệp vụ chuẩn hoá phải là nỗ lực hợp tác giữa quản đốc và công nhân (Huntzinger 2002). Suốt thời kỳ Mỹ chiếm đóng và tái thiết Nhật Bản sau Thế chiến lần thứ II, một chuyên gia huấn luyện TWI trước đây cùng với nhóm của ông gọi là Tứ Kỵ Binh đã dạy các doanh nghiệp Nhật những quy trình này. Phương thức Toyota trong việc đi đến tận nguồn, quan sát từng chi tiết và học hỏi bằng cách thực hành tốt đều bị ảnh hưởng rất nhiều bởi TWI (Dietz & Bevens, 1970) và đã trở thành cốt lõi của triết lý về tiêu chuẩn hoá của Toyota.

Chuẩn hoá nghiệp vụ sản xuất tại Toyota không chỉ là viết ra các bước mà nhân viên phải theo. Chủ tịch Cho của công ty đã mô tả như sau:

Công việc chuẩn của chúng tôi bao gồm ba nhân tố: thời gian chuẩn (thời gian cần thiết để hoàn tất một tác vụ theo tốc độ phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng), trình tự thao tác hoặc quy trình, và số lượng tồn kho sẵn có mà một công nhân riêng lẻ cần để hoàn thành công việc chuẩn này. Dựa trên ba nhân tố này, thời gian chuẩn, trình tự và tồn kho chuẩn, người ta sẽ ấn định nghiệp vụ chuẩn.

Như chúng ta sẽ thấy trong chương này, giống như những thói quen tổ chức khác, Phương thức Toyota đã làm thay đổi tinh thần của thói quen tiêu chuẩn hoá. Những khía cạnh được xem là tiêu cực hoặc kém hiệu quả sẽ trở thành tích cực và hiệu quả qua Phương thức Toyota và xây dựng những đội ngũ mang tính hợp tác hơn là chỉ có xung đột giữa nhân viên và người quản lý. Toyota không có ý định sử dụng công việc tiêu chuẩn như là một công cụ quản lý áp dụng một cách cưỡng ép lên người lao động mà ngược lại, thay vì thực thi những tiêu chuẩn cứng nhắc có thể làm công việc trở nên nhàm chán và trì trệ, các công việc tiêu chuẩn lại là nền tảng để giao quyền cho nhân viên và khuyến khích sáng kiến tại nơi làm việc.

Nguyên tắc về Tiêu chuẩn hoá là nền tảng của việc liên tục cải tiến chất lượng

Các tiêu chuẩn của công ty giữ một vai trò lớn hơn là chỉ lặp đi lặp lại các nghiệp vụ sản xuất một cách hiệu quả. Việc tiêu chuẩn hoá diễn ra trong cả các quy trình làm việc tại văn phòng, chẳng hạn như nghiệp vụ thiết kế. Mọi người trong công ty đều nắm rõ và thực hành sự chuẩn hoá. Chẳng hạn, một

kỹ sư có thể đi vào bất kỳ nhà máy Toyota nào trên thế giới và nhận thấy các quy trình hầu như đồng nhất ở mọi nơi. Công ty còn áp dụng tiêu chuẩn hoá vào việc thiết kế sản phẩm và thiết bị sản xuất.

Các nhà quản lý thường có quan niệm sai lầm rằng tiêu chuẩn hoá chính là việc tìm ra một cách thực hiện công việc một cách khoa học nhất và đóng khung cách làm đó. Như lời diễn giải khá rõ của Imai (1986) trong cuốn Kaizen nổi tiếng của ông về sự cải tiến liên tục, người ta không thể cải tiến một quá trình nếu như nó chưa được tiêu chuẩn hoá. Nếu một quá trình cứ thay đổi ở chỗ này hoặc chỗ kia thì bất kỳ sự cải tiến nào cũng chỉ là thêm vào một biến đổi thỉnh thoảng được sử dụng và thường bị bỏ qua. Người ta phải tiêu chuẩn hoá và cố định quy trình đó, trước khi tiến hành sự cải tiến liên tục. Lấy ví dụ, nếu bạn muốn học chơi gôn thì điều đầu tiên huấn luyện viên chỉ bạn chính là cách vung gậy cơ bản. Sau đó, bạn phải thực hành, thực hành và thực hành đến khi ổn định được động tác vung gậy của bạn. Khi bạn chưa nắm vững những kỹ thuật cơ bản cần để vung gậy một cách nhuần nhuyễn thì bạn chưa có hy vọng cải thiện trình độ gôn của mình.

Công việc được chuẩn hoá cũng là một tác nhân chính tạo nên chất lượng. Bạn cứ bắt chuyện với bất kỳ một trưởng nhóm được đào tạo bài bản nào của Toyota và hỏi xem làm cách nào mà anh hay cô ấy đảm bảo sản xuất không lỗi. Câu trả lời sẽ luôn là bằng cách thực hiện công việc đã được chuẩn hoá. Khi xuất hiện lỗi, câu hỏi đầu tiên là tiêu chuẩn có được tuân thủ hay không. Thực hiện một phần trong quy trình giải quyết trục trặc, người trưởng nhóm sẽ quan sát người công nhân và kiểm tra từng bước một trong bảng mô tả công việc để tìm ra sai phạm. Nếu như công nhân đã theo đúng nghiệp vụ chuẩn mà vẫn phát sinh lỗi thì người ta cần phải hiệu chỉnh các tiêu chuẩn đó.

Trong thực tế ở công ty Toyota, các bảng mô tả chuẩn được dán ở bên ngoài, xa tầm mắt của nhân viên thao tác nghiệp vụ. Công nhân được huấn luyện sử dụng bảng mô tả chuẩn đó để thực hiện công việc mà không được nhìn lại bảng mô tả. Bảng này được dán bên ngoài để người trưởng nhóm có thể kiểm soát xem công nhân thao tác có theo đúng quy trình hay không.

Bất kỳ nhà quản lý chất lượng giỏi nào cũng đều biết rằng ta không thể đảm bảo chất lượng mà không có những thủ tục chuẩn để giữ tính nhất quán của quy trình. Rất nhiều phòng ban về chất lượng ăn nên làm ra nhờ việc cung cấp những thủ tục như thế. Nhưng không may rằng mỗi khi xảy ra vấn đề về chất lượng thì phòng quản lý chất lượng lại thường đổ lỗi cho việc không

theo sát các thủ tục. Phương thức Toyota tạo điều kiện cho nhân viên nghiệp vụ thiết lập và xây dựng nên chất lượng bằng việc tự mình viết ra những thủ tục nghiệp vụ chuẩn. Mọi thủ tục chất lượng cần phải đơn giản và mang tính thực tế đủ để áp dụng hằng ngày bởi chính những người đang thực hiện công việc đó.

Bộ máy tổ chức áp đặt đối lập với khuyến khích - Trao quyền cho nhân viên

Dưới quan điểm quản lý khoa học của Taylor (1947), công nhân được xem là những cái máy cần được vận hành càng hiệu quả càng tốt thông qua việc sử dụng các kỹ sư công nghiệp và những nhà quản lý độc đoán. Quá trình này bao gồm các bước sau:

tốt nhất để thực hiện công việc.

• Phát triển một cách khoa học phương pháp tốt nhất để huấn luyện nhân viên thực hiện công việc đó.

• Chọn lựa một cách khoa học những người có khả năng nhất trong việc thực hiện công việc này theo cách đã xác định trên.

• Đào tạo các quản đốc cách huấn luyện thuộc cấp và giám sát thuộc cấp theo sát cách tốt nhất đã nói.

• Thưởng tiền cho những công nhân nào làm đúng quy trình và thực hiện tốt hơn những tiêu chuẩn công việc đã được ấn định một cách khoa học bởi những kỹ sư công nghiệp.

Taylor đã thực sự đạt được năng suất to lớn bằng cách áp dụng những nguyên tắc quản lý khoa học. Nhưng ông cũng đã tạo ra tính quan liêu cứng nhắc ở chỗ các nhà quản lý được xem là những người suy nghĩ và công nhân chỉ có việc mù quáng thực thi những thủ tục đã được chuẩn hóa. Hậu quả có thể đoán ra rằng:

• Tác phong quan liêu

• Cơ cấu tổ chức theo cấp bậc, nặng nề

• Kiểm soát từ trên xuống

• Hàng đống văn bản quy tắc và thủ tục

• Việc triển khai và ứng dụng chậm chạp và trì trệ

• Thông tin nội bộ kém

• Chống lại thay đổi

• Các thủ tục và quy tắc kém cỏi và bất di bất dịch.

Hầu hết các tệ quan liêu đều mang tính thâm căn cố đế và việc kiểm soát nhân viên, ù lì trước các thay đổi trong môi trường kinh doanh và nói chung là khiến người ta không thích làm việc (Burns & Stalker, 1944). Nhưng theo lý thuyết về tổ chức, sự quan liêu không phải lúc nào cũng xấu. Nó có thể sẽ rất hiệu quả nếu như môi trường khá ổn định và ít có sự thay đổi về công nghệ. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức hiện đại luôn cố linh hoạt và vận động, tập trung vào tính hiệu quả (thay vì năng suất - ND), thích ứng với thay đổi và phân quyền cho nhân viên. Các tổ chức hữu cơ tỏ ra hiệu quả hơn khi môi trường kinh doanh cùng công nghệ thay đổi nhanh chóng. Bởi vì thế giới quanh ta đang thay đổi với tốc độ của tư duy, đã đến lúc loại bỏ các tiêu chuẩn hành chính quan liêu để mà tạo dựng nên các nhóm tự quản có tính linh động và cạnh tranh. Phương thức Toyota khác biệt với cả hai cách thức này.

Nguồn: phỏng theo P. S. Adler, Xây dựng những bộ máy tổ chức tốt hơn, Academy of Management Executive, 13:4, Tháng 11/1999, 36-47.

Paul Adler, một chuyên gia lý thuyết về các tổ chức - người đã nghiên cứu những tập quán tổ chức của Toyota - đã lưu ý qua việc đi sâu tìm hiểu nhà máy NUMMI của Toyota ở California rằng nghiệp vụ ở đó rất hay lặp lại với những chu kỳ ngắn (chẳng hạn chỉ chừng một phút giữa mỗi vòng lặp). Công nhân theo sát các thủ tục được tiêu chuẩn hoá rất chi tiết có mặt khắp nơi trong công ty. Ở nơi làm việc, mọi thứ đều được sắp đặt đúng chỗ. Sự lãng phí được triệt tiêu để liên tục gia tăng năng suất. Có rất nhiều cấp bậc khác nhau. Người ta đưa ra kỷ luật chặt chẽ về thời gian, chi phí, chất lượng và sự an toàn. Hầu như mỗi phút đều được lên chương trình. Tóm lại, NUMMI có tất cả những đặc trưng của một tổ chức quan liêu cứng nhắc. Đây chính xác là những gì mà học thuyết quản lý khoa học của Frederick Taylor muốn đạt được sao?

Nhưng NUMMI cũng có những đặc tính gắn liền với những tổ chức linh hoạt như một cơ thể hữu cơ: nhân viên tham gia tích cực, thông tin nội bộ dồi dào, tính sáng tạo, tính linh động, tinh thần làm việc cao cùng một thái độ

xem trọng khách hàng. Điều này đã khiến Adler phải xem lại một vài học thuyết về các tổ chức quan liêu. Ông nhận thấy rằng không phải có hai loại tổ chức quan liêu/máy móc đối lập với tổ chức hữu cơ mà có ít nhất bốn loại, như ta thấy qua Hình 12-1. Chúng ta có thể phân biệt các công ty có các quy tắc hành chính cứng nhắc bên cạnh những công ty không bị vướng víu bởi tính quan liêu (các công ty hữu cơ). Nhưng thường khi ta nghĩ đến tính hành chính là nghĩ đến những hệ thống thủ tục và quy tắc rập khuôn. Các luật lệ và thủ tục là tất cả cơ chế của tổ chức đó. Nhưng chúng ta đã quên đi cơ cấu xã hội, vốn có thể mang tính áp đặt hoặc mang tính khuyến khích. Khi bạn kết hợp hai kiểu cơ chế với hai kiểu cơ cấu xã hội, bạn được bốn loại tổ chức và hai loại hành chính. TPS ở NUMMI đã chứng tỏ rằng việc tiêu chuẩn hoá cơ chế làm việc song hành với cơ cấu khuyến khích có thể dẫn đến một nền hành chính mang tính khuyến khích.

Adler (1999) còn đi xa hơn trong việc so sánh sự đối lập giữa các cơ chế áp đặt và cơ chế khuyến khích. Sự giống nhau của hai cơ chế này chỉ dừng lại ở khía cạnh là chúng đều thận trọng tạo ra các hệ thống và thủ tục mà người ta phải tuân theo. Hình 12-2 tóm tắt cách một cơ chế áp đặt sử dụng các tiêu chuẩn để điều khiển nhân sự, vạch ra khi nào họ phá vỡ các nguyên tắc và kỷ luật để họ quay về với nề nếp. Công nhân sẽ có cảm giác như họ thuộc một nhóm bị xiềng xích hơn là một nhóm gắn bó. Ngược lại, các cơ chế khuyến khích cho thấy những hệ thống tập quán làm việc tốt nhất, được thiết kế và cải tiến với sự tham gia của lực lượng lao động. Các tiêu chuẩn khi đó sẽ thực sự giúp con người kiểm soát công việc của mình.

Khác biệt chính giữa Chủ nghĩa Taylor và Phương thức Toyota là ở chỗ Toyota cảm nhận nhân sự là tài sản quý giá nhất chứ không phải là những cánh tay chỉ biết nhận mệnh lệnh, đó là những người biết phân tích và giải quyết vấn đề. Từ quan điểm này, cơ chế thượng cấp - hạ cấp quan liêu của Toyota đột nhiên trở thành cơ sở cho tính linh hoạt và sự đổi mới. Adler gọi phong cách này là Chủ nghĩa Taylor Dân chủ.

Giả định - rằng để thành một tổ chức có hiệu quả cao nghĩa là phải quẳng đi những sách vở về cơ cấu tổ chức cứng nhắc và du nhập một hệ thống hữu cơ phân quyền cho nhân viên - đã gây ra những tổn hại to lớn cho các công ty trong suốt các thập niên 1980 và 1990. Phương thức Toyota đã chỉ ra rằng để duy trì tính cạnh tranh năm này qua năm khác và liên tục thuộc nhóm dẫn đầu ngành, một công ty phải có những tiêu chuẩn mang tính

khuyến khích và khả dĩ để có thể liên tục cải tiến dựa trên những quy trình được lặp đi lặp lại.

Tiêu chuẩn hoá công việc để xuất xưởng một sản phẩm mới

Phương thức Toyota trong việc xử lý những xáo trộn của việc điều động hàng đống nhân viên tham gia sáng tạo và ra mắt một chiếc xe mới chính là ở chỗ tiêu chuẩn hoá công việc một cách cân bằng để không có nhóm nhân viên nào nắm trọn quyền điều khiển. Chỉ cho phép các kỹ sư đưa ra các tiêu chuẩn sẽ thành một dạng của chủ nghĩa Taylor. Mặt khác nếu để tất cả công nhân đi đến sự nhất trí trong mỗi bước công việc sẽ là quá thoải mái mà hậu quả sẽ là sự rối loạn. Cách thức đầy sáng tạo của Toyota là phát triển một nhóm hoa tiêu. Khi một sản phẩm đang trong giai đoạn hoạch định thì các công nhân đại diện cho tất cả những khu vực chính yếu của nhà máy sẽ được triệu tập làm việc toàn thời gian ở một khu vực văn phòng mà tại đó với tư cách là một tập thể họ sẽ góp ý cho việc xuất xưởng chiếc xe. Họ sát cánh cùng nhau trong việc thiết lập và phát triển công việc tiêu chuẩn ban đầu sẽ được áp dụng khi ra mắt sản phẩm. Sau đó, bảng mô tả công việc này được đem đến cho bộ phận sản xuất để tinh chỉnh. Ông Gary Convis, Giám đốc sản xuất của Toyota Kentucky giải thích:

Các nhóm thử nghiệm được ghép chung với nhau, đặc biệt khi chúng tôi định cho ra đời một sản phẩm mới, giống như chúng tôi vừa xuất xưởng chiếc Camry. Ý kiến của các thành viên trong tập thể sẽ được ghi nhận theo cách đó. Thông thường, đấy là một sứ mạng trong ba năm. Chúng tôi có chu kỳ thay đổi mẫu cứ bốn năm một lần, tức là sẽ thay đổi mẫu chiếc Avalon, rồi tới chiếc Camry và sau đây là chiếc Sienna. Vì thế, sẽ có đủ thay đổi mẫu đáng kể để cho các tay này nghiên cứu ít nhất một hai lần trước khi chúng tôi quay vòng nhân sự.

Có rất nhiều điều để các thành viên trong nhóm thử nghiệm này học hỏi về cả thiết kế lẫn sản xuất xe mới và khi kết thúc vòng quay nhân sự, họ trở lại làm thành nhân viên nghiệp vụ bình thường, đóng góp và cải tiến công việc tiêu chuẩn. Điều này rất quan trọng bởi vì cho ra đời một chiếc xe mới là một sự rèn luyện để phối hợp hàng ngàn phụ tùng, với hàng ngàn nhân viên phải đưa ra các quyết định kỹ thuật chi tiết sao cho ăn khớp với nhau vào đúng lúc.

Khi các cộng sự và tôi nghiên cứu hệ thống phát triển sản phẩm của Toyota, chúng tôi thấy rằng việc tiêu chuẩn hoá khuyến khích tinh thần đồng đội

hiệu quả bằng cách huấn luyện nhân viên những luật lệ, kỹ năng và thuật ngữ tương tự trong cuộc chơi. Ngay từ khi được công ty thuê mướn, các kỹ sư đã phải học những tiêu chuẩn của việc phát triển sản phẩm. Tất cả họ phải trải qua một chế độ đào tạo giống nhau gọi là học bằng cách thực hành (Sobek, Liker & Ward, 1998). Các kỹ sư của Toyota cũng sử dụng rộng rãi các tiêu chuẩn thiết kế có từ thời Toyota lần đầu tiên thiết kế xe hơi. Trong mỗi bộ phận, các bảng danh mục bộ phận kiểm tra từ chốt cửa xe, cơ chế nâng hạ ghế ngồi đến thiết kế tay lái, đều đã tiến bộ từ những thói quen thiết kế tốt lẫn xấu. Người kỹ sư sử dụng bảng liệt kê những mục cần kiểm tra này ngay từ những ngày đầu vào Toyota và cải tiến chúng qua từng dự án chế tạo xe mới. Gần đây, công ty đã vi tính hoá những tài liệu này.

Các công ty của Hoa Kỳ đã cố bắt chước cách thức của Toyota bằng cách tin học hoá ngay, tạo ra những cơ sở dữ liệu lớn chứa đựng các tiêu chuẩn kỹ thuật, nhưng đã không thành công. Lý do là họ đã không huấn luyện các kỹ sư của mình thiết lập kỷ luật sử dụng các tiêu chuẩn và cải tiến chúng. Thu thập kiến thức thì không khó. Cái khó là khiến nhân viên sử dụng các quy tắc có trong cơ sở dữ liệu và góp phần cải tiến chúng. Toyota đã phải triển khai trong nhiều năm trời để nhân viên của họ quán triệt tầm quan trọng của việc áp dụng và cải tiến các tiêu chuẩn nghiệp vụ.

Tiêu chuẩn hoá với vai trò là một công cụ khuyến khích

Nhiệm vụ chủ chốt khi thực hiện tiêu chuẩn hoá là việc đạt được sự cân bằng giữa việc cung cấp cho nhân viên các quy trình sát sao phải theo và việc tạo sự tự do để đổi mới và sáng tạo nhằm đạt được những mục tiêu đầy thách thức luôn gắn với chi phí, chất lượng và thời hạn hoàn thành. Chìa khoá cho sự cân bằng này là ở cách thức người ta đưa ra các tiêu chuẩn cũng như những ai là người đóng góp vào đó.

Trước tiên, các tiêu chuẩn phải cụ thể đủ để là những hướng dẫn hữu ích song cũng phải đủ khái quát để chừa chỗ trống cho sự linh hoạt. Trong những công việc thủ công lặp đi lặp lại, các tiêu chuẩn khá cụ thể. Trong việc thiết kế, nơi không có số lượng cố định, các tiêu chuẩn cần phải dễ biến hoá. Chẳng hạn như biết được độ cong của mui xe có liên hệ thế nào với độ cản gió của nó thì hữu dụng hơn là biết một tham số chi tiết của độ cong mui xe.

Thứ hai, nhân viên thực hiện nghiệp vụ phải biết cải tiến các tiêu chuẩn. Đơn giản là các kỹ sư công nghiệp sẽ không có đủ thời gian để có mặt khắp

nơi mà viết ra các quy tắc rồi chỉnh sửa nó. Chẳng ai thích bị áp đặt phải tuân theo những quy tắc luật lệ chi tiết được viết bởi người khác. Các quy tắc áp đặt nào mà quá khắt khe sẽ mang tính cưỡng ép và là nguồn gốc của xung đột và đối kháng giữa cấp quản lý và công nhân. Tuy nhiên những nhân viên nào sẵn lòng tập trung cho việc hoàn thành tốt công việc sẽ đánh giá cao những mẹo vặt và thói quen tốt nhất, đặc biệt là khi họ được linh động bổ sung các ý tưởng riêng của mình. Thêm vào đó, thật là phấn khởi khi thấy rằng mọi người sẽ áp dụng sự cải tiến của mình để làm tiêu chuẩn mới. Việc áp dụng tiêu chuẩn hoá tại Toyota là nền tảng của sự cải tiến liên tục, sự đổi mới và nhân sự lớn mạnh.

CHƯƠNG 13. Nguyên lý 7: quản lý trực quan để không có trục trặc nào bị che khuất

Ngài Ohno là một người say mê Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS). Ông nói rằng bạn phải làm gọn ghẽ mọi cái thì mới phát hiện được các vấn đề trục trặc. Ông sẽ than phiền nếu không thể quan sát được để chỉ ra ở đâu có sự cố.

FUJIO CHO, Chủ tịch Tập đoàn ô tô Toyota

Nếu vào tham quan hầu hết những nhà máy sản xuất bên ngoài nước Nhật vào những năm 1980, bạn sẽ thấy những đống lộn xộn. Nhưng những gì mà bạn không nhìn thấy mới là những thứ quan trọng nhất. Bạn chẳng thể nào quan sát được qua hàng đống linh kiện tồn kho chất cao tới nóc. Bạn cũng không tài nào xác định được vật này vật nọ có ở đúng vị trí hay không. Lẽ dĩ nhiên là bạn sẽ không thể nhận ra những vấn đề nếu có trong nghiệp vụ ở đây, vốn là cái mà Ngài Taiichi Ohno luôn mong muốn. Thời buổi hiện nay người ta chấp nhận một điều lệch lạc là không nghe không thấy bất cứ trục trặc nếu như những vấn đề tiềm ẩn chưa bộc phát và nhảy xổ vào bạn. Tới lúc đó thì chúng không còn là những trục trặc nữa, mà đã trở thành sự khủng hoảng cần phải chữa cháy và các nhà quản lý sẽ phải dành phần lớn thời gian của họ để dập tắt hết đám cháy này đến đám khác. Nói một cách ngắn gọn, quản lý theo kiểu khủng hoảng chính là thái độ mà ngày nay mọi người thường chấp nhận.

Nhà máy Donnelly Mirrors (hiện có tên là Magna Donnelly) ở Grand Haven, vốn sản xuất kính xe ôtô, vào lúc bắt đầu triển khai sản xuất tinh gọn, đã từng là một nhà máy lộn xộn đến nỗi người ta chẳng thể thấy được gì nhiều ngoài những đống lãng phí. Một ngày nọ một chiếc Ford Taurus biến mất một cách đầy bí ẩn. Chiếc xe này đã được đưa vào xưởng trước đó để người ta thử lắp ráp một vài kiểu kính mẫu. Khi nó biến mất, người ta thậm chí đã báo cảnh sát. Sau đấy vài tháng nó xuất hiện trở lại. Bạn thử đoán xem nó đã ở đâu. Ở đằng sau nhà máy, bị đống tồn kho bao quanh. Các cộng sự của Donnelly giờ đây thường dùng câu chuyện trên để diễn đạt họ đã tiến một bước xa thế nào kể từ khi triển khai sự tinh gọn (Liker, 1997).

Dù cho câu chuyện trên ở Donnelly có vẻ hơi cường điệu nhưng nó lại chính là kịch bản của những gì mà chúng ta gặp phải trong công việc của mình hàng ngày. Bạn hãy thử làm thí nghiệm này tại chính xưởng làm việc của bạn. Hãy tới gặp một đồng nghiệp hỏi mượn một tài liệu nào đó, một dụng cụ hay một thứ gì đó trong máy tính của anh ta hay trong mạng nội bộ của công ty. Rồi quan sát xem liệu anh ta có thể ngay lập tức lôi nó ra cho bạn không. Số lần tìm kiếm của anh ta, và có lẽ là mức độ bực dọc của anh ta sẽ cho bạn biết ngay rằng vị đồng nghiệp của bạn có biết cách sắp xếp nơi làm việc của anh ta hay không. Hoặc bạn có thể quan sát một phòng hội thảo dành cho những cuộc họp lên kế hoạch quan trọng (mà một vài người gọi là phòng chiến tranh). Xem có dễ nắm bắt tiến độ công việc đang thực hiện hay không? Những gì bạn thấy khi nhìn quanh các bức tường? Các bảng biểu có cho thấy rằng các quản đốc vượt kế hoạch hay trễ tiến độ hay không? Những sự bất thường hay trì hoãn trong dự án có dễ thấy không? Có nghĩa rằng, có chăng những công cụ kiểm soát trực quan - cái khả năng nhận ra bất thường khi chỉ nhìn thoáng qua?

Nguyên tắc dọn dẹp gọn gàng và đưa mọi thứ thành trực quan

Khi những người Mỹ "hành hương" tới những nhà máy của Nhật Bản vào thập niên 1970 - 1980, phản ứng đầu tiên của họ hoàn toàn có thể đoán trước: nhà máy sạch đến nỗi bạn có thể ngồi ăn trên sàn nhà. Đối với người Nhật thì đây đơn thuần là vấn đề về lòng kiêu hãnh. Ai lại muốn sống trong một cái chuồng lợn? Nhưng những nỗ lực của họ không chỉ để giữa nhà máy sạch sẽ và ngăn nắp. Ở Nhật có những dự án 5S bao gồm một loạt các hoạt động để triệt tiêu sư lãng phí vốn góp phần vào các sai sót, khiếm khuyết và tai nạn lao động. Đây là 5 chữ S trong tiếng Nhật – seiri, seiton, seiso, seiketsu và shitsuke:

1. Seiri - phân loại: phân loại vật dụng và chỉ giữ lại những gì cần.

2. Seiton - trật tự: mỗi thứ có chỗ của nó và mọi cái đều đúng trật tự.

3. Seiso - thanh lọc: quy trình làm sạch thường giữ vai trò là một dạng kiểm định nhằm bộc lộ những điều kiện bất thường và có thể dẫn đến thất bại, làm ảnh hưởng chất lượng và gây ra tình trạng đứng máy.

4. Seiketsu - tạo ra các nguyên tắc (tiêu chuẩn hóa): phát triển các cơ chế và thủ tục để duy trì và giám sát ba chữ S đầu tiên.

5. Shitsuke - tự giác: duy trì một nơi làm việc ổn định cũng là một quá trình liên tục cải tiến.

Khi sản xuất hàng loạt, nếu không tuân theo 5 chữ "S" trên thì sau vài năm, sự lãng phí sẽ tích lũy dần lên, che lấp các sự cố và trở thành một sự sai lệch trong cách làm ăn mà mọi người lại chấp nhận. Kết hợp 5 chữ "S" có thể tạo ra một quá trình cải tiến liên tục mọi trường làm việc, như minh họa trong Hình 13-1. Hãy khởi đầu bằng việc chắt lọc mọi thứ tại xưởng máy hay tại văn phòng xem thứ gì cần dùng hàng ngày để gia tăng giá trị cho công việc và những thứ gì ít khi hoặc chẳng bao giờ dùng đến. Đánh dấu những thứ ít khi dùng bằng những chiếc thẻ màu đỏ rồi chuyển chúng ra khỏi khu vực làm việc. Sau đấy tạo ra những khu vực cố định cho các công cụ theo cấp độ cần thiết để hỗ trợ nhân viên đứng máy như thể anh ta là một bác sĩ phẫu thuật vậy. Người nhân viên đứng máy này phải có thể ngay lập tức với lấy được từng dụng cụ thường dùng của anh ta. Sau đấy đánh bóng chúng, sao cho ngày nào mọi thứ cũng ở trong tình trạng sạch sẽ. Việc tiêu chuẩn hóa, giống như mô tả trong chương trước, là để duy trì ba yếu tố đầu tiên.

Việc duy trì giúp kéo dài những lợi ích của 5S bằng việc tạo nên một thói quen giữ vững những quy trình hợp lý. Đó là một kỹ năng cải tiến liên tục theo cấp độ nhóm làm việc trong đó các nhà quản lý đóng một vai trò quyết định trong việc triển khai hỗ trợ 5S.

Những chương trình 5S được duy trì tốt nhất theo tối biết chính là những dự án nào mà được rà soát thường xuyên, chẳng hạn như là hàng tháng, bởi các quản đốc, những người sừ dụng những biểu kiểm toán tiêu chuẩn đồng thời đưa ra các mức thưởng tượng trưng cho những nhóm làm việc giỏi nhất. Nhà máy nào giỏi nhất sẽ được tặng một cây chổi vàng, sau đấy luân chuyển nếu nhóm khác lại giỏi hơn. Trong những nhà máy tinh gọn tiên tiến, các nhóm nghiệp vụ kiểm định công việc của họ hàng tuần hay thậm chí hàng ngày cùng với sự giám sát ngẫu nhiên của các quản đốc.

Không may rằng, một số công ty đã lẫn lộn 5S với sản xuất tinh gọn. Tôi đã từng tham quan nhiều công ty có dáng dấp của câu chuyện sau đây. Một vài năm trước, ban lãnh đạo quyết định thử thực hiện công cuộc tinh gọn này. Họ bỏ ra một triệu đô để thuê một công ty đào tạo về 5S và tiến hành rất nhiều buổi học thực tập về nó. Nơi làm việc trở nên gọn gàng sạch sẽ hơn từ trước tới nay. Nhưng họ đã chẳng tiết kiệm được tí tiền nào, chất lượng cũng không khá hơn, và cuối cùng Ban lãnh đạo quyết định ngưng chương trình này. Họ lại quay lại đúng điểm bắt đầu.

Phương thức Toyota không phải là cách sử dụng 5S để sắp xếp cho gọn gàng hay là để ghi nhãn lên các công cụ, vật liệu hay đồ phế thải nhằm duy trì một nơi làm việc sạch đẹp. Việc kiểm soát trực quan trong một hệ thống tinh gọn được tổ chức tốt khác với việc chỉ sắp xếp nghiệp vụ sản xuất hàng loạt gọn gàng và bóng loáng. Các hệ thống tinh gọn sử dụng 5S để hỗ trợ nhịp sản xuất nhanh gọn và suôn sẻ. 5S còn là một công cụ để phát hiện những vấn đề tiềm ẩn và nếu được ứng dụng một cách tinh tế, nó có thể là một phần trong quá trình kiểm soát trực quan trong một hệ thống tinh gọn có hoạch định tốt.

Kiểm soát bằng bảng biểu có nghĩa là cải tiến chuỗi giá trị gia tăng

Bảng biểu hình ảnh là bất kỳ thiết bị thông tin nào được sử dụng tại nơi làm việc mà có thể cho ta biết ngay cách thức tiến hành nghiệp vụ hoặc biết được rằng công việc có chệch khỏi tiêu chuẩn hay không. Điều này giúp cho nhân viên thấy ngay cung cách làm việc của họ. Hệ thống kiểm soát như vậy chỉ rõ nơi nào để vật dụng nào, có bao nhiêu dụng cụ, quy trình chuẩn để tác nghiệp là gì, trạng thái công việc đang tiến hành và những những kiểu thông tin khác có tính quyết định đến luồng hoạt động nghiệp vụ. Theo nghĩa rộng nhất, kiểm soát qua hình ảnh có liên quan đến việc thiết lập những thông tin kịp thời thuộc mọi kiểu nhằm đảm bảo việc thực hiện các quy trình nghiệp vụ nhanh chóng và hợp lý. Trong đời sống hàng ngày chúng ta có thể nêu ra nhiều ví dụ chuẩn xác cho vấn đề này, như là các tín hiệu giao thông hay các bảng chỉ dẫn. Do tính chất sinh tử của nó, các tín hiệu giao thông thường là những hệ thống kiểm soát được thiết kế tốt. Các bảng chỉ dẫn giao thông tốt sẽ không đòi hỏi bạn phải học nhiều: ý nghĩa của chúng là rất rõ ràng.

Kiểm soát trực quan còn đi xa hơn việc nắm bắt những gì chệch khỏi mục tiêu bằng các bảng vẽ và biểu đồ rồi thể hiện công khai cho mọi người biết. Các bảng kiểm soát trực quan tại Toyota được tích hợp vào quy trình nghiệp vụ giá trị gia tăng. Khía cạnh hình ảnh có nghĩa là khả năng nhìn vào một quy trình, một dụng cụ, tồn kho, một mẩu thông tin hay thậm chí một công nhân đang tác nghiệp và ngay lập tức có thể thấy được tiêu chuẩn đang được sử dụng và liệu nó có đi chệch khỏi tiêu chuẩn hay không. Hãy đặt ra câu hỏi sau: liệu rằng quản đốc của bạn có thể rảo bước qua xưởng máy, văn phòng hay bất cứ phòng ốc nào nơi mà công việc đang được thực hiện và nhận ra được các thủ tục hay tiêu chuẩn có được tuân thủ hay

không? Nếu công ty bạn có một tiêu chuẩn rõ ràng để sắp xếp đúng nơi đúng chỗ các dụng cụ và tiêu chuẩn này được minh họa bằng hình ảnh thì người quản đốc có thể nhận biết nếu có gì mất trật tự. Điều này giải thích tại sao một hoạt động quen thuộc của 5S chính là tạo nên các bảng dụng cụ có bóng mờ. Bóng mờ của mỗi dụng cụ được vẽ trên tấm bảng này, ngay tại chỗ mà nó phải được treo lên; chẳng hạn bóng của cây búa sẽ được vẽ tại nơi đặt búa, thế nên nếu cây búa thất lạc thì người ta sẽ biết ngay. Tương tự, việc thể hiện rõ mức tồn kho thấp nhất và cao nhất sẽ giúp người quản lý hoặc bất kỳ ai khác theo dõi được tồn kho một cách hợp lý. Các đồ thị và biểu đồ tốt cũng sẽ giúp quan lý các dự án mỗi ngày.

Nguyên lý 7 của Phương thức Toyota nói về cách sử dụng việc kiểm soát trực quan để cải tiến luồng sản phẩm. Sự sai lệch khỏi tiêu chuẩn có thể là sự sai lệch giữa thời gian tác nghiệp và nhịp thời gian (takt time), mỗi nhịp lại tăng lên một ít. Trong thực tế, nhiều công cụ có liên quan đến sản xuất tinh gọn lại chính là những công cụ kiểm soát trực quan được sử dụng để làm rõ bất kỳ sự lệch pha nào so với tiêu chuẩn và nhằm mục đích tạo thuận lợi cho luồng sản phẩm. Có thể kể đến các ví dụ là thẻ báo, hệ thống kéo của luồng một sản phẩm, andon và các nghiệp vụ chuẩn. Nếu có một thùng vật liệu nào mà không có thẻ báo ghi rõ số lượng phải làm thì cái thùng đó không nên hiện hữu ở đó. Còn một cái thùng chứa đầy nguyên vật liệu mà không có thẻ báo cũng là một dấu hiệu của sản xuất dư thừa. Một hệ thống kéo được thiết kế tốt sẽ ngay lập tức chỉ rõ những linh kiện dư thừa trong quy trình sản xuất chuẩn. Còn sợi dây andon cảnh báo sự sai lệch khỏi điều kiện sản xuất chuẩn. Các thủ tục tác nghiệp chuẩn được dán trên tường, vì thế người ta có thể thấy rõ phương pháp tốt nhất để đạt được luồng sản phẩm tại từng vị trí đứng máy của công nhân. Nếu quan sát thấy sai lệch khỏi thủ tục chuẩn thì có nghĩa là máy có vấn đề. Một cách ngắn gọn, Toyota sử dụng tổng hợp các công cụ kiểm soát trực quan được thiết kế để tạo ra một môi trường làm việc không có lãng phí và thông suốt. Chúng ta hãy xem xét một nơi có nhiều khó khăn nhất trong việc sử dụng các kiểm soát trực quan để cải tiến thành một nhà kho siêu tinh gọn.

Kiểm soát trực quan để cải thiện luồng sản phẩm tại một nhà kho dịch vụ bảo trì

Các nhà chế tạo ôtô của Mỹ, cũng như của Nhật Bản, theo luật định phải lưu giữ các phụ tùng thay thế ít nhất mười năm sau khi chấm dứt sản xuất một đời xe nào đó. Điều này tạo ra sự có mặt của hàng triệu linh kiện thay thế.

Mục tiêu của Toyota là cung cấp đúng lúc các linh kiện phụ tùng thay thế này, đúng như triết lý sản xuất của công ty.

Hebron, bang Kentucky là trụ sở của một trung tâm dịch vụ thay thế sữa chữa mới nhất và lớn nhất của Toyota trên toàn thế giới. Cơ sở này giao phụ tùng tới khắp các trung tâm phân phối trên toàn Bắc Mỹ, các trung tâm này sau đó phân phối cho các đại lý xe hơi của họ. Ngược với nguyên lý JIT, đây thực sự là một nhà kho, với diện tích 80.000 mét vuông cùng với khoảng 232 nhân viên ăn lương theo ca và 86 nhân viên ăn lương tháng. Trong năm 2002 trung bình mỗi ngày trung tâm này xuất ra khoảng 52 xe tải phụ tùng, tức là khoảng 154.000 phụ tùng. Các phụ tùng này được mua từ hơn 400 nhà cung cấp trên toàn nước Mỹ và Mexico và hầu hết các phụ tùng này đều nằm trên kệ chờ đến khi một đại lý của Toyota yêu cầu hàng. Cơ sở Hebron này phải cung cấp phụ tùng cho 9 trung tâm phân phối vùng, sau đấy, lại tỏa ra các đại lý trên toàn khu vực. Vì tính hiện đại và toàn cầu của nó, cơ sở này ứng dụng những công nghệ thông tin phức tạp, bất chấp các nguyên tắc của Toyota về sự rõ ràng minh bạch, trong đó có việc kiểm soát trực quan.

Trước tiên, nhà kho này được phân thành những ô gọi là điểm gốc. Những điểm gốc này chứa những phụ tùng tương tự nhau, ví dụ như là có cùng cỡ nhỏ. Các nhóm nhân viên được bố trí theo các điểm gốc. Kế đến, người ta thiết lập một hệ thống máy tính mạnh để nhập số liệu về số lượng phụ tùng cũng như vị trí thực tế của chúng. Từng lô phụ tùng nhỏ được gói vào một hộp có kích cỡ chuẩn để giao cho một trung tâm phân phối nào đó. Một thuật toán máy tính sẽ tính ra được những linh kiện nào cần được xếp vào vị trí nào để đóng gói gửi cho trung tâm phân phối cụ thể, dựa trên số lượng cần, đồng thời máy tính cũng lập ra một lộ trình gom phụ tùng trong vòng 15 phút. Nhân viên thu gom phụ tùng sử dụng một thiết bị cầm tay điều khiển bằng tần số radio với một màn hình nhỏ, trên đó ghi rõ những phụ tùng cần lấy và họ có thể quét mã vạch phụ tùng đó trước khi gom hàng. Thứ ba, việc kiểm soát trực quan được sử dụng một cách rộng rãi. Khắp nơi trong cơ sở này bạn có thể thấy nhiều loại bảng trắng khác nhau gọi là bảng điều khiển quy trình. Chúng là những trung tâm thần kinh của mọi hoạt động. Hình 13-2 cho thấy một bảng như thế với các số liệu thực tế lấy từ trung tâm Hebron. Số liệu được viết tay bằng loại mực dễ tẩy xóa. Bảng điều khiển này dùng cho việc thu gom phụ tùng từ một điểm gốc đến các hộp giao hàng. Nó chứa rất nhiều thông tin, bao gồm tình trạng hoạt động cứ mỗi 15 phút. Rất đáng để mô tả cách thức hoạt động của bảng này nhằm

minh họa sức mạnh của việc kiểm soát trực quan để giữ nhịp độ hoạt động và theo dõi tiến trình so với thời gian chuẩn.

Vào mỗi buổi sáng trước khi nhân viên thu gom đến làm việc thì các đơn hàng đặt phụ tùng trong ngày đã được đưa lên máy tính. Máy tính sẽ phân loại các đơn hàng này theo điểm gốc. Sau đấy thuật toán ở trên sẽ phân phụ tùng thành từng lô 15 phút, trong trường hợp này là lộ trình gom hàng. Người giám sát của nhóm làm việc sẽ điền thông tin vào các bảng điểu khiển quy trình.

Giám sát viên sẽ bắt đầu với dữ liệu nằm bên tay phải. Anh ta ghi ra số linh kiện phải được thu gom của ngày thứ 2.838 mà máy tính chỉ ra là 82 lô 15 phút. Tổng thời gian cần để thu gom số phụ tùng này là 420 phút cho toàn ca, sau khi trừ giờ giải lao. 420 phút chia cho 82 lô thành một nhịp là 5,1 phút mỗi lô. Chu kỳ 15 phút mỗi lô chia cho nhịp thời gian 5,1 phút có nghĩa là cần 2,9 người thu gom trong ngày.

Ở bên trái bảng điều khiển giám sát viên sẽ thấy rằng ba trong số bốn nhân viên của anh ta sẽ phải đi thu gom phụ tùng trong ngày đó, thế là anh ta tìm một việc khác cho thành viên tên John (đến ban 18/99 chẳng hạn). Sau đấy anh ta ghi ra số lô theo kế hoạch và số lô lũy tiến cần phải thu gom, chia đều ra cho ca làm việc. Sẽ có những khoảng nhẹ việc trong đó chỉ có 11 hộp đầy phụ tùng thay vì 12 và đó là những khoảng nghỉ giải lao. Vào lúc bắt đầu chu trình thu gom phụ tùng mỗi 15 phút, các nhân viên sẽ đính một viên nam châm tròn nhỏ màu xanh lên lô hàng mà họ đang thu gom nếu kịp giờ và màu đỏ nếu họ thu gom chậm tiến độ. Trong trường hợp này, bạn sẽ thấy Jane đi đúng tiến độ của cô ấy, lúc này là 10 giờ 18 phút, trong khi Bill làm xong trước và Linda thì chậm một chút. Nhưng trong khoảng thời gian này thì số hộp là 11, nên họ có thời gian nghỉ và thời gian có thể linh hoạt được. Mọi người đều ổn cả. Chỉ cần nhìn thoáng qua là vị giám sát biết được tình trạng của công việc. Hơn nữa, bảng điều khiển này giúp ta củng cố luồng công việc liên tục trong cả ngày. Các nhân viên có thể biết ngay nếu mình bị chậm tiến độ để mà gắng sức hoặc nhờ trợ giúp. Nếu họ cố gắng làm nhanh hơn kế hoạch cân bằng, người giám sát sẽ phát hiện được. Bình chuẩn hóa được điều chỉnh mỗi ngày.

Hệ thống này tại Hebron rất hữu hiệu và là một ví dụ tốt về tài năng xuất chúng của các chuyên gia TPS Toyota, những người đã tìm ra cách tạo nên

luồng liên tục cho một môi trường làm việc dựa trên đơn đặt hàng, phi truyền thống - một môi trường mà sẽ có rất nhiều người bảo rằng TPS không thể áp dụng ở đây. Dù với hệ thống máy tính phức tạp thì công cụ chủ đạo trong các hoạt động hàng ngày vẫn là những công cụ kiểm soát trực quan. Một trong những câu chuyện rầm rộ hơn tại Hebron là về việc người ta đang xây dựng một nền văn hóa mà qua đó các nhân viên tham gia vào việc cải tiến hệ thống đẳng cấp thế giới này (sẽ được bàn đến trong Chương 16).

Nhưng thậm chí ngay cả trước khi cái trung tâm phân phối khổng lồ này được xây dựng, các cơ sở phân phối phụ tùng nhỏ hơn của Toyota đã từng sử dụng cùng những phương pháp TPS này đã dẫn đầu ngành về năng suất cũng như về tỷ lệ đáp ứng cục bộ và tỷ lệ đáp ứng toàn hệ thống - những chỉ số quan trọng đo lường sức mạnh của những cơ sở phân phối như vậy (tỷ lệ đáp ứng cục bộ là phần trăm số lần đáp ứng đúng phụ tùng cho một đại lý cụ thể còn tỷ lệ đáp ứng hệ thống là phần trăm số lần linh kiện có mặt tại bất kỳ nơi nào trong trung tâm phân phối). Chẳng hạn từ năm 1992 đến 1998, trung tâm phân phối của Toyota tại Cincinnati, Ohio đã giữ mức năng suất cao nhất trong ngành: tỷ lệ đáp ứng cục bộ là 95% và hệ thống là hơn 98%. Tỷ lệ đáp ứng của Toyota thường xuyên ở ba vị trí đầu trong toàn ngành xe hơi.

Kiểm soát trực quan với công việc văn phòng

Tôi đã bỏ ra khá nhiều thời gian làm việc tại Trung tâm Kỹ thuật của Toyota tại Michigan, nơi mà họ thiết kế ra những môđen như là Camry hay Avalon. Lúc bấy giờ, ông Kunihiko (Mike) Masaki làm Giám đốc trung tâm. Ông Masaki đã làm việc tại nhiều cơ sở chế tạo và thiết kế của Toyota, mà tất cả những nơi đó đều sử dụng những công cụ kiểm soát hình ảnh tuyệt hảo, nên một cách tự nhiên ông cảm thấy văn phòng trung tâm cũng phải học theo những nguyên tắc 5S. Cứ hai lần một năm, Masaki sẽ đến chỗ từng nhân viên và yêu cầu được xem tủ hồ sơ của họ (như là một phần trong chương trình lưu giữ tài liệu của Toyota). Ông sẽ rà soát kỹ lưỡng tủ hồ sơ đó để đảm bảo rằng nó được sắp xếp hợp lý và không có loại giấy tờ thừa nào. Toyota có một tiêu chuẩn cho việc sắp xếp hồ sơ và Masaki muốn xem coi có sai lệch nào so với tiêu chuẩn không. Ông sẽ ghi chú vào biên bản và sau đấy cho điểm xếp hạng. Nếu có khu vực nào chưa hiệu quả, các nhân viên thuộc khu vực ấy phải chuẩn bị một kế hoạch chỉnh sửa và báo cáo

theo dõi sẽ được tiến hành nhằm đảm bảo rằng sự yếu kém sẽ được giải quyết.

Cho dù chuyện này có vẻ hơi quá đáng và thậm chí mang tính xâm phạm với những hoạt động nhỏ nhặt như sắp xếp hồ sơ, đối với nhân viên nó là dấu hiệu rõ ràng cho thấy tầm quan trọng của kiểm soát trực quan, đặc biệt theo phương diện là một giám đốc trung tâm tuân thủ và huấn luyện nhân viên các nguyên tắc của Toyota bằng cách trực tiếp đi đến nơi và xem xét sự việc (genchi genbutsu). Gần đây, công tác này được giao cho vị phó giám đốc và được mở rộng thành việc kiểm tra đột xuất hệ thống email của từng nhân viên, để đảm bảo rằng thư từ được sắp xếp hợp lý trong các thư mục và các thư cũ phải được thanh lý.

Một trong những sáng kiến kiểm soát trực quan lớn nhất của Toyota cho hệ thống phát triển sản phẩm danh tiếng toàn cầu của họ chính là obeya (cái phòng lớn), vốn được dùng cho dự án phát triển chiếc Prius trong Chương 6. Hệ thống này chỉ mới ra đời có vài năm nay. Vị kỹ sư trưởng của một dự án phát triển xe hơi sẽ chủ trì căn phòng này, cùng với nhiều thủ lĩnh của các nhóm kỹ sư chính thuộc dự án. Đó là một phòng tác chiến rất rộng nơi người ta trình bày nhiều công cụ kiểm soát trực quan và được duy trì bởi những đại diện có trách nhiệm của từng nhóm chức năng riêng biệt. Những công cụ này bao gồm tiến độ của từng khu vực (và từng nhà cung cấp chính) so với kế hoạch, biểu đồ thiết kế, kết quả phân tích đối thủ cạnh tranh, thông tin về chất lượng, biểu đồ nhân dụng, tình hình kinh phí cùng những chỉ số hoạt động quan trọng khác. Các công cụ này có thể được rà soát bởi bất kỳ thành viên nào của nhóm. Người ta có thể thấy ngay bất kỳ sự chênh lệch nào so với kế hoạch và các mục tiêu hoạt động trong căn phòng obeya này.

Obeya là một khu vực bảo mật cao và chỉ những đại diện thích hợp của các phòng chức năng mới được phép ra vào. Toyota đã nhận thấy rằng hệ thống phân nhóm kiểu obeya giúp quá trình ra quyết định được nhanh và chính xác, cải thiện thông tin liên lạc, duy trì sự đồng bộ, đẩy nhanh quá trình thu thập thông tin và tạo ra một sự kết hợp tập thể quan trọng. Khi tôi phỏng vấn ông Ichiro Suzuki, vị kỹ sư trưởng của chiếc Lexus đời đầu, là lúc ông ấy đang ở Trung tâm Kỹ thuật Toyota huấn luyện cho họ bí quyết của việc thiết kế giỏi. Trọng tâm lần huấn luyện này của ông chính là về kiểm soát trực quan. Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc sử dụng các hình đồ và biểu mẫu trực quan để quản lý tại mọi nơi (thể hiện kế hoạch, chi phí v.v... trên

một mặt giấy). Ông ấy cũng chỉ rõ rằng sử dụng màn hình điện tử sẽ không đủ hiệu quả nếu chỉ có mỗi một người dùng những thông tin trên đó. Các biểu đồ kiểm soát trực quan phải cho phép mọi người giao tiếp và chia sẻ thông tin với nhau.

Các bản báo cáo bằng giấy A3: nắm bắt tất cả những gì bạn cần biết trên một tờ giấy

Khi tôi phỏng vấn David Baxter, Phó Giám đốc TTC, anh ấy có vẻ hơi căng thẳng với bản báo cáo đang thực hiện. Nó là bản đề nghị ngân sách cho cả trung tâm. Trong suốt thời gian anh ấy nói về bản báo cáo, tôi chỉ nhìn thấy một xấp tài liệu lớn giống như một cuốn sách. Đột nhiên, tôi chợt nhận ra rằng anh ấy đang nói về một tờ giấy 29,7 x 42 cm (loại giấy A3) và cách làm thế nào để chuyển tải toàn bộ ngân sách và giải trình của nó lên một mặt giấy này. Toyota rất khắt khe về việc các quản lý và nhân viên của nó phải làm mọi cách để thể hiện những thông tin chính yếu lên một tờ giấy cỡ A3. Tại sao lại là cỡ A3? Bởi vì đây là kích cỡ tối đa có thể gửi qua một máy fax. Một bản báo cáo A3 không phải là một bản ghi nhớ mà là một báo cáo đầy đủ giải trình một quá trình. Chẳng hạn, một báo cáo giải quyết vấn đề phải nói rõ trục trặc, cung cấp tài liệu về tình trạng hiện thời, xác định nguyên nhân gốc, đề xuất những giải pháp khả thi, đưa ra giải pháp được lựa chọn và cả phân tích về tiết kiệm chi phí. Tất cả phải trên một tờ giấy, cảng nhiều số liệu và hình ảnh càng tốt. Những năm gần đây, Toyota đã thúc ép việc mọi người chuyển sang dùng giấy A4 (21 x 29,7cm) với ý tưởng là càng nhỏ gọn càng tốt. Quy trình thông minh để tạo nên một bản báo cáo dạng A3 sẽ được trình bày chi tiết hơn trong Chương 19.

Giữ cho mọi thứ được dễ nhận thấy bằng công nghệ và hệ thống nhân sự

Trong thời đại của máy tính, công nghệ thông tin và tự động hóa ngày nay, một trong các mục tiêu là làm sao cho văn phòng với nhà máy không phải dùng tới giấy tờ. Giờ đây bạn có thể trong chớp mắt dùng máy tính, mạng internet hay mạng nội bộ của công ty để truy xuất hàng đống dữ liệu lưu trữ, cả bằng văn bản lẫn bằng hình ảnh rồi chia sẻ chúng thông qua nhiều phần mềm và email khác nhau. Như chúng ta sẽ bàn tới trong chương sau, Toyota đã chống lại xu hướng xoay quanh công nghệ thông tin này. Ông Suzuki đã chỉ ra rằng, việc kiểm tra trên màn hình máy tính chỉ cần có một người riêng lẻ làm là được. Làm việc trong một thế giới ảo sẽ ngăn cản bạn bắt tay vào công việc tập thể và quan trọng hơn, thường là (trừ phi công

việc của bạn là ở trên máy tính) tách rời bạn khỏi nơi công việc thực sự được tiến hành.

Phương thức Toyota nhận thấy rằng việc quản lý bằng hình ảnh bổ sung cho khả năng của con người bởi vì chúng ta luôn hướng về thị giác, xúc giác và thính giác. Mà biểu tượng về thị giác tốt nhất là ở ngay nơi làm việc, nơi mà chúng có thể hiển hiện trước mắt bạn và chỉ rõ bằng âm thanh, ánh sáng nếu như bạn đi chệch khỏi quy trình chuẩn. Một hệ thống kiểm soát trực quan được thiết kế tốt sẽ giúp chúng ta nâng cao năng suất, giảm lỗi và sai sót, giúp hoàn thành đúng tiến độ, tạo thuận lợi trong giao tiếp, cải tiến độ an toàn trong lao động, giảm chi phí và thường tạo điều kiện cho công nhân nhiều khả năng kiểm soát môi trường làm việc của họ hơn.

Vào lúc mà máy tính, hệ thống công nghệ thông tin và phần mềm tiếp tục thay thế công việc của con người và các công ty tiếp tục di chuyển cả các phòng ban của mình sang những nước như Ấn Độ với đội ngũ lao động đi sâu vào công nghệ thông tin, Toyota sẽ gặp phải thách thức càng lớn khi muốn giữ tính cạnh tranh với việc sử dụng hệ thống nhân lực kiểu cũ của nó. Làm thế nào để nó có thể tiếp tục giữ cho môi trường làm việc đầy ắp hình ảnh và luôn hướng về con người trong khi vẫn tận dụng được sức mạnh và lợi ích của công nghệ máy tính?

Câu trả lời là hãy theo sát Nguyên lý 7: Quản lý trực quan để không có trục trặc nào bị che khuất. Nguyên tắc này không hề nói rằng bạn phải loại bỏ công nghệ thông tin. Nó đơn giản có nghĩa rằng hãy sử dụng bất kỳ phương tiện nào tốt nhất có thể để tạo ra một khả năng kiểm soát thực sự bằng trực quan. Toyota cũng đã thay thế một vài mẫu xe thật bằng những mô-đen ảo trên màn hình máy tính, với sự tham gia sâu sắc của các kỹ sư trong việc thẩm định mẫu thiết kế. Có một điều chắc chắn: Toyota không dễ dàng thay thế các nguyên tắc và mục tiêu của nó với một cái gì đó chỉ nhanh hơn và rẻ hơn, như chúng ta sẽ thấy trong chương sau bàn về công nghệ mới. Nếu chỉ đơn thuần đưa mọi thứ vào mạng nội bộ của công ty và sử dụng công nghệ thông tin để tiết giảm chi phí thí có thể sẽ đưa đến những hậu quả không lường trước có thể làm thay đổi sâu sắc hoặc thậm chí hủy hoại văn hóa của công ty.

Phương thức Toyota vẫn sẽ tìm kiếm một sự cân bằng và tiếp cận một cách thận trọng với việc ứng dụng công nghệ thông tin nhằm duy trì các giá trị của nó. Điều này có thể đưa đến một sự thỏa hiệp, ví như duy trì một hệ thống hình ảnh thực bên cạnh sự hỗ trợ của máy tính, giống như kho chứa

phụ tùng thay thế của Toyota tại Hebron. Hoặc nó có thể là một màn hình cỡ bức tường hiển thị hình ảnh 3D của một chiếc xe đã hoàn thiện. Nhưng nguyên tắc quan trọng vẫn không đổi: hỗ trợ nhân viên của bạn thông qua việc kiểm soát trực quan để họ có cơ hội tốt nhất hoàn thành công việc.

CHƯƠNG 14. Nguyên lý 8: chỉ áp dụng các công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện, để phục vụ cho các quy trình và con người của công ty

Xã hội đã phát triển tới mức mà người ta chỉ cần bấm một nút là ngay lập tức có vô khối thông tin quản lý và công nghệ. Tất nhiên là rất thuận tiện rồi, nhưng nếu một người không cẩn thận, sẽ dẫn đến nguy cơ mất khả năng tư duy. Chúng ta phải nhớ rằng cuối cùng thì người ta bao giờ cũng phải giải quyết vấn đề nảy sinh.

EIJI TOYODA, "Sáng tạo, thách thức và lòng quả cảm",

Tập đoàn Toyota, năm 1983

Mọi người không lúc này thì lúc khác đều phải tìm việc. Nhưng tìm việc thời hiện đại ngày nay không thể bỏ qua công nghệ Internet, giải pháp cho mọi vấn đề tìm việc làm. Tuy nhiên theo cẩm nang tìm việc "Chiếc ô của bạn màu gì?" (Bolles, 2003), sử dụng Internet là hạ sách khi tìm việc làm. Một điều tra cho thấy, 96% những người tìm việc trên mạng cuối cùng lại tìm được việc cho mình bằng nhiều cách nhưng không phải là Internet. Những người sử dụng lao động cũng thấy rằng 92% những nhân viên mới của họ cũng tìm việc bằng nhiều cách khác mà không phải là Internet. Vậy đâu là cách tìm việc tốt nhất? Hãy giở tập niên giám những trang vàng điện thọai ra và gọi điện cho những công ty tiềm năng trong những lĩnh vực mà bạn quan tâm, tỉ lệ thành công là 84%. Gõ cửa trực tiếp những công ty bạn muốn, tỉ lệ thành công là 47%. Điều này có nghĩa là gì? Cuộc tiếp xúc cá nhân mới tạo nên sự khác biệt. Quý vị có thể trực tiếp nghe theo lời khuyên từ cuốn sách này.

Qua nhiều năm, Toyota đã có ý định tụt lại phía sau các đối thủ cạnh tranh của họ nhằm nắm bắt được hết các loại công nghệ mới. Chú ý rằng tôi nói là nắm bắt chứ không phải là sử dụng. Thật chẳng may, những công ty hàng đầu đã mua quá nhiều những công nghệ mà thực tế không bao giờ đưa vào sử dụng được. Phương thức Toyota là phải thay đổi chậm thôi, bởi vì nhiều công nghệ đã không đáp ứng nổi quá trình kiểm chứng về tính hỗ trợ con người, quy trình sản xuất và giá trị. Toyota vẫn theo đuổi chính sách này trong thời đại công nghệ số. Mặc dù, Toyota không dẫn đầu ngành trong

việc nắm bắt công nghệ nhưng chuẩn mực toàn cầu là làm sao sử dụng công nghệ mang lại giá trị gia tăng nhằm phục vụ đúng người đúng dây chuyền sản xuất.

Nguyên lý - Chấp nhận công nghệ mới phải phục vụ cho con người, quy trình và giá trị của công ty

Ở Toyota, công nghệ mới chỉ được giới thiệu sau khi công nghệ đó đã được kiểm chứng bằng nhiều thí nghiệm trực tiếp có sự tham gia của nhân sự nhiều bộ phận khác nhau. Phương pháp này không loại trừ công nghệ mới hay công nghệ tối tân. Mà phương pháp này có nghĩa là có nghĩa là công nghệ được đánh giá và kiểm chứng toàn diện để chứng minh rằng công nghệ đó tạo ra giá trị gia tăng. Trước khi chấp nhận công nghệ mới, Toyota sẽ tiến hành phân tích sâu ảnh hưởng mà công nghệ có thể gây ra đối với dây chuyền sản xuất sẵn có. Đầu tiên, phương pháp này tiến hành quan sát bản chất giá trị gia tăng do các công nhân trong một dây chuyền sản xuất cụ thể tạo ra. Thậm chí, phương pháp cũng tranh thủ cơ hội có thể loại trừ lãng phí ra khỏi dây chuyền sản xuất. Rồi Toyota sẽ dành riêng ra một khu vực thí điểm nhằm cải tiến dây chuyền sản xuất bằng các thiết bị, công nghệ, và nhân lực sẵn có. Khi đã thực hiện cải tiến dây chuyền sản xuất sẵn có, Toyota sẽ xem xét lại liệu áp dụng công nghệ mới có tạo ra sự cải tiến nào không. Nếu công ty quyết định rằng công nghệ mới có thể tạo ra giá trị gia tăng cho dây chuyền sản xuất, người ta lại phân tích kỹ lưỡng xem liệu công nghệ mới có mâu thuẫn với triết lý và nguyên tắc hoạt động của Toyota không. Bao gồm những nguyên tắc đánh giá con người qua công nghệ, ra quyết định trên cơ sở đồng thuận và tập trung hoạt động vào việc loại bỏ lãng phí. Nếu công nghệ vi phạm các nguyên tắc này hoặc nếu có khả năng gây ra bất ổn, mất lòng tin và mất tính linh hoạt, Toyota sẽ từ bỏ công nghệ, không thì ít nhất cũng trì hoãn áp dụng công nghệ cho đến khi vấn đề có thể giải quyết được.

Nếu công nghệ mới được chấp thuận, các nguyên tắc hướng dẫn sử dụng sẽ được soạn thảo và sử dụng hỗ trợ cho luồng một sản phẩm trong quy trình sản xuất và giúp người lao động thực hiện công việc của mình có kết quả hơn theo tiêu chuẩn Phương thức Toyota. Điều này có nghĩa là công nghệ phải mang tính trực giác cao. Thật lý tưởng, khi mà công nghệ được sử dụng đúng nơi công việc đang được thực hiện, vì vậy, công nghệ không cần có người ngồi trong văn phòng nhập dữ liệu. Nguyên tắc quan trọng là phải tìm ra được cách hỗ trợ quy trình công việc thực sự, mà không làm rối trí

người đang tham gia tạo ra giá trị công việc. Thông qua phân tích này, Toyota sẽ lấy ý kiến rộng rãi của những người hưởng lợi. Một khi Toyota đã thực hiện đầy đủ thông qua quá trình này, Toyota lập tức áp dụng công nghệ mới. Nhờ có quá trình cần mẫn này, Toyota sẽ áp dụng công nghệ mới một cách trơn tru mà không vấp phải sự phản kháng của công nhân và rối loạn dây chuyền sản xuất mà các công ty khác đã gặp phải.

Con người làm việc, máy tính truyền thông tin

Khi tôi dạy về hệ thống của Toyota, tôi bắt đầu với những bài học cơ bản gồm cả thẻ báo, mà chủ yếu là mô tả bằng trực quan. Nếu có một chuyên gia công nghệ thông tin nào trong lớp học, người này chắc chắn sẽ hỏi câu hỏi sau: Thế chả nhẽ không có chỗ nào cho công nghệ thông tin trong TPS à? Tôi lại phải khẳng định rằng chuyên gia công nghệ thông sẽ không thất nghiệp nếu công ty của họ áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn hoàn toàn. Nhưng vai trò của họ có thể là khác nhau. Công nghệ thông tin không thể điều khiển được cái cách mà Toyota kinh doanh và chắc chắn là không được phép phá hỏng giá trị của Phương thức Toyota.

Toyota là một công ty hiện đại và, giống như những công ty hiện đại khác, không khi nào bạn có thể tắt hết hệ thống máy tính của Toyota để làm tê liệt công ty này. Máy tính được sử dụng để điều hành tài chính, tính tiền, lưu trữ các thông tin về hàng triệu đơn hàng và hàng chục triệu giao dịch dịch vụ sửa chữa, các thông tin số liệu cho phát triển sản phẩm mới và lập kế hoạch nhiều loại. Công nghệ thông tin rất quan trọng đối với Toyota, nhưng Toyota chỉ coi công nghệ là một thứ công cụ như bất cứ công cụ nào khác, có chỉ để hỗ trợ cho con người và dây chuyền sản xuất.

Ví dụ, hoạt động dịch vụ sửa chữa của Toyota sử dụng hệ thống phần mềm cũ đã phát triển cách đây khá lâu dùng trong những trường hợp đơn giản hơn nhiều. Trải qua thời gian phần mềm này vẫn tiếp tục được phát triển và đã thực hiện chính xác những gì ngày nay cần đến. Jane Beseda, Tổng Giám đốc bộ phận sản xuất linh kiện Bắc Mỹ không thấy có nhu cầu cấp bách nào phải hiện đại hoá phần mềm này cả, nhưng bà vẫn có kế hoạch dần dần thay thế bằng công nghệ mới hơn.

Ngược lại, tôi có một kinh nghiệm thú vị khi đi làm tư vấn cho một nhà cung cấp phụ tùng ô tô Mỹ, người mà đã nhiều năm làm ăn với Toyota để học hỏi TPS. Ông khách hàng của tôi là một Giám đốc điều hành. Vị này bị cuốn hút vào ý tưởng tăng vòng quay kho, không ngoài mục đích tiết kiệm cho doanh

nghiệp. Vị này bắt tất cả các đơn vị trong doanh nghiệp phải thực hiện mục tiêu tăng vòng quay kho, mà thoạt nhìn người ta cũng tưởng như đó là để hỗ trợ các nguyên tắc TPS nhằm xoá bỏ lãng phí. Nhưng rồi hoá ra lại là hại doanh nghiệp.

Người ta giao cho rất nhiều các kỹ sư cung cấp vật tư ở công ty diễn thuyết về vấn đề này. Người đứng đầu nhóm kỹ sư này trước đây học công nghệ thông tin. Nhiệm vụ ưu tiên chính của người này là phải ứng dụng công nghệ Internet mới nhằm tăng tính dự toán trong công tác cung cấp vật tư. Và đã có nhiều giải pháp phần mềm cung cấp vật tư ra đời, hứa hẹn sẽ cắt giảm tồn kho một cách cơ bản và cung cấp công cụ kiểm soát quy trình này. Họ cho là làm như vậy sẽ cho bất cứ ai vào trang Web cũng biết được tồn kho còn như thế nào trong thực tế ở mỗi công đoạn cần tiếp vật tư.

Cấp dưới của ông này thì tỏ ra rất tự hào về thủ trưởng của mình, một người cực kỳ thông minh và tư duy cực nhanh và họ thường hay kể lại một câu chuyện mà thủ trưởng của họ đã kể. Ông này mô tả phần mềm kiểm soát kho cũng giống như một cái máy xúc đất. Quý vị có thể đào mương bằng tay, và công việc vẫn xong. Nhưng một cái máy đào đất sẽ làm được khối lượng công việc tương tự chỉ mất một phần thời gian. Công nghệ thông tin cũng như vậy nó có thể đẩy nhanh tiến độ công việc một cách đáng kể mà lẽ ra công việc làm bằng tay.

Tôi đã bị bối rối vì niềm tin này. Làm thế nào mà cập nhật số liệu kho hàng hoá lên máy vi tính mà lại có thể kiểm soát được việc thay đổi của kho? Kể từ khi tôi được học về TPS, tôi biết rằng kho nói chung là một ví dụ của một quy trình quản lý lỏng lẻo. Cuối cùng, sản xuất là phải làm ra vật chất. Tôi đã nói điều đó với ông trưởng nhóm, và cho ông ấy biết suy nghĩ của tôi. Tôi giải thích rằng, phần mềm có thể là rất nhanh, nhưng nó lại không phải là con người hoặc một cái máy tự làm việc. Thực tế, kiểm soát kho hàng thực tế phải giống như thiết lập một hệ thống máy quay phim tại nơi làm việc hơn là nối với trung tâm điều hành từ xa ở chỗ khác để bạn có thể ngồi tựa lưng và theo dõi công nhân làm việc. Để nâng cao năng suất trong dây chuyền sản xuất, bạn cần phải thay đổi cách thức làm việc bằng cách loại bỏ lãng phí. Bản thân phần mềm quản lý vật tư cũng không thể loại bỏ được lãng phí.

Khi chúng tôi thực hiện dự án ở một trong những nhà máy của họ, việc này đã khẳng định suy nghĩ của tôi. Không cần công nghệ thông tin, chúng tôi vẫn có thể cắt giảm 80% lượng tồn kho trong dây chuyền lắp ráp. Chúng tôi

thực hiện việc này bằng cách chuyển từ hệ thống kho đẩy sang thiết lập hệ thống kéo đơn giản gọi là thẻ báo. Chả cần công nghệ mới mà cũng giảm được một phần ba thời gian thực hiện. Để loại bỏ được hầu hết kho vật tư cần phải làm việc với nhà cung cấp ở Mexico cũng do công ty này sở hữu, đang thực hiện chính sách kho đẩy càng nhiều càng tốt thành thử ra có vẻ như là rất hay vì cách này làm tăng vòng quay kho. Cải tiến quy trình là cách duy nhất mà bạn có thể kiểm soát kho.

Công nghệ thông tin đã hỗ trợ cho Phương thức Toyota như thế nào

Tôi đã đi cùng đoàn với ông Trưởng khoa Chế tạo máy của trường Đại học Michigan trong chuyến thăm Nhật Bản cách đây mấy năm, một trong những người đã tiếp chúng tôi là ông Mikio Kitano, người lúc đó là giám sát khu liên hợp Motomachi, khu công nghiệp liên hợp lớn nhất của Toyota. Ông Trưởng khoa của tôi đã hỏi rất nhiều câu hỏi liên quan đến việc áp dụng công nghệ thông tin ở Toyota. Kitano có vẻ như hơi mất bình tĩnh. Để giải thích rõ cho ông Trưởng khoa, ông này lôi ra biểu đồ thiết kế hệ thống thông tin điển hình có đủ ký hiệu công nghệ thông tin thông thường trao đổi thông tin từ máy tính này sang máy tính khác, nào thì hệ thống lưu trữ, hệ thống đầu vào, hệ thống đầu ra v.v... Trước đó, một chuyên gia công nghệ thông tin của Toyota đã đệ trình cho ông này bản đề cương nhà máy lắp ráp Motamachi. Ông nói rằng ông đã trả sơ đồ đó cho chuyên gia công nghệ thông tin đó và bảo với ông ta rằng, ở Toyota chúng tôi không sản xuất hệ thống thông tin. Chúng tôi sản xuất ô tô. Hãy cho tôi một quy trình sản xuất xe ô tô và hệ thống thông tin có vai trò hỗ trợ nó như thế nào. Rồi ông lôi ra một sơ đồ lớn mà chuyên gia công nghệ thông tin đó đã nghĩ ra theo yêu cầu của ông Kitano. Phía trên cùng là linh hồn của quy trình, dây chuyền sơn, dây chuyền lắp ráp cho thấy cách thức mà Toyota lắp ráp ô tô. Phần dưới của sơ đồ là mô tả các loại công nghệ thông tin khác nhau và cách thức công nghệ thông tin hỗ trợ sản xuất ô tô như thế nào. Theo như Kitano quan tâm, sơ đồ chương trình đã đưa công nghệ thông tin vào vai trò thích hợp nó là hỗ trợ dây chuyền sản xuất.

Toyota đã được bài học vì công nghệ đẩy rồi, bài học đó là bài học mới nhất và lớn nhất, chỉ mãi tới sau này mới hối hận. Ví dụ là một thí nghiệm cách đây 10 năm ở Trung tâm Phân phối Phụ tùng của Toyota ở Chicago, nơi công ty đã lắp ráp một hệ thống bánh răng quay có tính tự động cao. Cùng lúc nhà kho được xây dựng, những nhân viên bán hàng của Toyota lập đơn hàng phụ tùng hàng tuần. Nhưng chẳng bao lâu sau khi nhà kho hoàn thành,

công ty thực hiện chế độ đặt hàng hàng ngày và giao hàng hằng ngày, để giảm bớt thời gian và giảm bớt tồn kho trong khâu tiêu thụ. Khi quy trình thay đổi từ năm ngày vận chuyển xuống còn một ngày vận chuyển, thiết bị thì cố định, và bỗng dưng thành lạc hậu, bởi vì chiều dài của băng truyền cố định được thiết kế phục vụ các đơn hàng lớn. Do vậy, đơn hàng hàng ngày nhỏ hơn lẽ ra cần phải được đóng trong các thùng nhỏ hơn và nhanh hơn nhiều so với với những thùng hàng năm ngày nhưng người ở cuối băng truyền vẫn phải đợi phụ tùng chạy qua hết hệ thống băng truyền dài dặc. Người ta đã tốn nhiều thời gian cho một trong tám sự lãng phí đó. Nhà xưởng ở Chicago đã trở thành một trong những nhà kho năng suất nhất của Toyota nhưng lợi ích của công nghệ này cũng chả được bao lâu. Năm 2002, công ty một lần nữa lại đầu tư một lượng đáng kể vào Chicago, nhưng lần này là dỡ bỏ hệ thống tự động và tháo bỏ hệ thống máy tính trợ giúp cho hệ thống tự động trên. Bằng phương pháp so sánh, kho hàng phụ tùng hiệu quả nhất khu vực của Toyota là Cicinati, nơi không tự động hoá mấy.

Beseda giải thích:

Khi bạn sống trong thế giới cung ứng, không gì di chuyển được nếu thiếu thông tin. Nhưng, chúng tôi lại là những kẻ bảo thủ trong việc áp dụng công nghệ tự động hoá. Quý vị có thể liên kết mọi người rất dễ dàng, nhưng lại khó có thể liên kết máy móc. Quy trình của chúng tôi đã tỏ ra năng suất và hiệu quả hơn hẳn, nhưng máy móc lại không thể thế được. Vì vậy, máy móc phải bị đào thải.

Năm 2002, Trung tâm Phân phối Phụ tùng của Toyota đã hoàn thành một hệ thống trong hai năm sáng kiến này được biết là Dự án Monarch để cải tiến phương pháp dự báo nhu cầu và kế hoạch lưu kho. Một nhóm các chuyên gia hậu cần và các chuyên gia hệ thống thông tin đã mất một năm xác định những bộ phận nào của hệ thống làm việc tốt và hệ thống nào cần phải nâng cấp hay thay thế, và cần phải bổ sung những tính năng nào. Tiêu điểm của hệ thống Monarch là ẩn dưới sự hỗ trợ của một hệ thống máy móc ở xưởng vì vậy người lao động có thể đi và giám sát thực trạng. Như Beseda mô tả:

Từ quan điểm của những người làm việc trong kho, ngồi và nhìn vào màn hình máy tính không thể cho bạn biết hết mọi thứ bạn cần biết. Quý vị phải có cảm giác về cỡ phụ tùng và thực trạng trong nhà kho. Máy tính chỉ cho chuyên gia mua bán biết mức tồn kho, nhưng lại không thể cho chuyên gia

mua bán biết được phải chăng kho làm cho cuộc sống của người trông kho khó khăn vì không đủ chỗ trong nhà kho.

Chuyên gia mua bán được sắp xếp chỗ làm ở các trung tâm phụ tùng nhằm khuyến khích họ quan sát tại chỗ và giao tiếp thường xuyên giữa nhóm kiểm kho và nhóm coi kho. Hai nhóm này thường xuyên hợp tác với nhau để tính toán lại mức tồn kho phụ tùng một cách thực tế. Người coi kho quản lý việc xuất nhập thực tế hàng trong kho bằng cách gắn một nhãn lớn vào mỗi thùng hàng và ghi rõ ngày tháng. Nếu có nhu cầu, hàng sẽ được chuyển đến. Nếu ngày tháng cho biết hàng trong một số thùng nào đó không được chuyển đi, thủ kho và chuyên gia mua bán có thể đồng ý ghi giảm kho. Cách kiểm soát dễ thấy đơn giản là cách thực tế để tiết kiệm diện tích và giảm ồn ào. Chuyên gia mua bán tin vào mức tồn kho trên máy tính, nhưng lại đưa ra ý kiến nhận xét về đề án hệ thống và trao đổi trực tiếp với thủ kho.

Như Beseda quan sát:

Đầu tiên là dây chuyền thủ công, sau đó là dây chuyền tự động hoá. Cố gắng xây dựng hệ thống càng linh hoạt càng tốt vì vậy bạn có thể tiếp tục liên kết dây chuyền khi thay đổi công việc. Và luôn luôn bổ trợ cho hệ thống thông tin với genchi genbutsu, hay là "tới tận nơi và xem tận mắt."

Công nghệ thông tin trong dây chuyền phát triển sản phẩm của Toyota

Trong những năm đầu của thập kỷ 1980, trong các nhà sản xuất ô tô đã hình thành xu hướng phát triển hệ thống thiết kế nội bộ có trợ giúp của máy tính (CAD) để thiết kế phụ tùng trên máy tính chứ không phải là thiết kế trên giấy. Toyota cũng đã làm như những công ty khác, nhưng vẫn theo triết lý giải quyết vấn đề của Toyota. Những nhân viên thiết kế sử dụng hệ thống CAD mới, nhu cầu cụ thể cho mỗi mô-đun phần mềm là gì (ví dụ như phong cách, thiết kế khuôn, thiết kế từng phần)? Điều kiện ưu tiên khi sử dụng là gì? Yêu cầu cho mỗi phần mềm là gì? Lựa chọn nào sẵn có? Lựa chọn nào là tốt nhất? Thường thì lựa chọn tốt nhất là lựa chọn một giải pháp sử dụng công nghệ thấp. Ví dụ, khi phân tích khuôn tem, để đóng vào các phụ tùng, công nghệ phân tích thì không đủ tinh xảo cho mô hình, tính phức tạp khi đóng dấu vào sản phẩm và lựa chọn nhiều mẫu thiết kế tốt nhất trên một máy tính. Vì vậy, Toyota sử dụng phương pháp đơn giản hơn đó là tạo ra bảng màu thể hiện nhiều điểm nhấn khác nhau trên thiết kế. Người thiết kế mẫu khuôn, làm việc với một người làm khuôn có kinh nghiệm, rồi kiểm tra bảng màu và đưa ra nhận xét về thiết kế dựa trên kinh

nghiệm của mình. Ngược lại, các nhà sản xuất ô tô Mỹ thực hiện hệ thống thiết kế CAD lại thực hiện phân tích nhấn chỉ sử dụng phần mềm, rồi góp ý cho những người thiết kế mẫu khuôn theo kiểu được chăng hay chớ. Kết quả là, người làm mẫu thường bác bỏ phân tích như vậy bởi vì kết quả thường là phi thực tế.

Khi mà đối thủ cạnh tranh đã chuyển sang dùng hệ thống CAD thương mại, thì Toyota vẫn dùng hệ thống của mình tự phát triển, gây cho kỹ sư và những người cung cấp tâm lý chán nản. Rõ ràng là phần mềm này đã lỗi thời. Nhưng người ta vẫn dùng nó. Cuối cùng, Toyota đã sử dụng nguyên lý xem xét cẩn thận khi quyết định (newmawashi, sẽ được trình bày trong Chương 19) và sau hai năm suy xét và tranh cãi, Toyota đã quyết định chuyển sang dùng hệ thống máy tính hỗ trợ ứng dụng tương tác 3 chiều CATIA, phần mềm CAD hạng cao mà Boeing và Chrysler sử dụng lúc đó và được coi như là chuẩn mực cho ngành công nghiệp ô tô. Toyota áp dụng CATIA một cách chậm chạp, mất nhiều thời gian để chỉnh sửa phần mềm sao cho ăn nhập với quá trình phát triển của Toyota. Trong khi đó, Ford đã nhanh chóng áp dụng một chương trình CAD thương mại khác, tiêu tốn hàng trăm triệu đô la triển khai chương trình này trong nội bộ Ford và nhà cung cấp của Ford sau này Ford mới thấy thà Ford bỏ vài triệu đô la ra áp dụng CATIA còn hơn mà lại không làm cho mọi người lúng túng.

Toyota tiếp tục hợp lý hoá quá trình phát triển sản phẩm của mình, sử dụng nhiều giải pháp phần mềm rất cụ thể, giảm thời gian áp dụng từ 48 tháng, khi lần đầu áp dụng phần mềm CAD trong những năm 1980 xuống còn ít hơn 12 tháng khi phát triển dòng xe mới. Toyota nhắc tới phương pháp này như là một cách tương tác phát triển dòng xe bằng cách sử dụng công nghệ số. Chính cách hiểu này đã nói lên tất cả. Toyota đã tìm ra một bộ công nghệ tương đối đơn giản hỗ trợ cho công việc và phù hợp theo cách Toyota phát triển sản phẩm.

Những giải pháp phù hợp luôn bắt đầu bằng một vấn đề cụ thể. Ví dụ, có một vấn đề trong hệ thống cũ khiến phải làm lại quá nhiều. Dữ liệu từ nguyên mẫu, từ đánh giá sản phẩm và kiểm duyệt trước khi sản xuất đã phản ứng lại bộ phận chế tạo dưới dạng một loạt các vấn đề cần giải quyết. Nhưng những thiếu sót này đã được phát hiện ra và được sửa lại ngay tại công đoạn sau, chứ không phải ở công đoạn mắc lỗi. Điều này dựa vào nguyên lý tự kiểm lỗi (xem Nguyên lý 4), vì vậy Toyota thay đổi quá trình. Trong quá trình thiết kế, mẫu mới này chỉ phải cần thử trên phần mềm kỹ

thuật số, nên tránh phải làm đi làm lại. Điều này cực kỳ cần khi cho ra đời thiết kế của một sản phẩm mới mà chỉ trong vòng ít hơn một năm.

Bây giờ đến khâu lắp ráp hoàn chỉnh trên phần mềm không gian ba chiều (3D), ví dụ như hệ thống điều khiển dành cho người lái xe. Phương pháp này dựa vào tiêu chuẩn mà Toyota dùng để thiết kế ô tô. Trải qua nhiều thập kỷ, các kỹ sư của Toyota đã giữ các bảng liệt kê chi tiết những đặc tính tốt cũng như chưa tốt của một thiết kế. Bây giờ những bảng này được lưu trữ điện tử trên máy vi tính dưới dạng cơ sở dữ liệu mang tính bí quyết sản xuất cho phép thiết kế ra sản phẩm có chất lượng ngay từ đầu. Cũng có dữ liệu chi tiết về sự phối hợp chính xác trong nhà máy lắp ráp công nhân có thể quan sát ngay từ khi mới bắt đầu thiết kế. Thiết kế đồ họa cho phép kỹ sư theo dõi cách mọi người lắp ráp trên phần mềm đồ họa để tiên lượng được các vấn đề an toàn lao động và tránh mắc phải những vấn đề này ngay từ giai đoạn đầu thiết kế. Thảo luận qua các điểm cầu truyền hình cho phép các kỹ sư trên khắp thế giới theo dõi xe mô hình kỹ thuật số chuyển động và giải quyết được rất nhiều vấn đề mà trong quá khứ lẽ ra phải giải quyết khi đứng quanh một chiếc xe thật đã được lắp ráp hoàn chỉnh.

Điểm mấu chốt ở đây là Toyota không áp dụng quá trình phát triển tính năng kém và cố gắng khắc phục nó bằng cách sử dụng các công nghệ máy tính tinh xảo nhất. Toyota thực hiện quá trình phát triển có chọn lọc kỹ, dựa vào những kỹ sư được đào tạo cực tốt và sự chỉ đạo kỹ thuật tuyệt vời và ứng dụng những công nghệ thông tin có chọn lọc để nâng cao quá trình này. Tất cả những công nghệ này đều đã được kiểm chứng mà Toyota đã đánh giá rất kỹ lưỡng trước khi ứng dụng. Hơn thế nữa, Toyota vẫn duy trì phương pháp thiết kế thích hợp và đánh giá kỹ lưỡng hình ảnh thực tế ngay từ quá trình thiết kế.

Vai trò tự thích nghi một cách chính xác của công nghệ

Ngày nay trong ngành công nghiệp, mệnh lệnh đưa ra rất mềm dẻo. Mọi người muốn càng mềm dẻo càng tốt và Toyota cũng không phải là ngoại lệ. Về cơ bản, chính sự mềm dẻo đã cho phép Toyota cạnh tranh được với mọi đối thủ trên toàn cầu. Đối với Toyota, mềm dẻo không có nghĩa là đẩy các công nghệ mới nhất và lớn nhất vào sản xuất và cố gắng làm cho nó hoạt động được. Toyota thực hiện Nguyên lý 8: Chỉ áp dụng các công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện, để phục vụ cho các quy trình và con người của công ty. Một lần nữa, việc kiểm chứng còn liên quan tới cả công

nghệ hiện thời và công nghệ mới hay công nghệ loại bỏ rườm rà mà Toyota đã đánh giá toàn diện và đã thí điểm chứng minh nó hoạt động được.

Một ví dụ của vấn đề này là ở phân xưởng làm thân xe, nơi thân xe ô tô được hàn lại với nhau. Đây là một trong số ít nơi đã đưa vào sử dụng rất nhiều robot tự động từ nhiều năm nay và đã thu được thành quả lớn. Nhưng đó cũng là nơi mà tính linh hoạt trong sản xuất ô tô bị hạn chế nhất. Cuối cùng, tất cả các tấm lớn dùng trang trí cho ô tô phải được đặt đúng chỗ và hàn lại với nhau. Cũng có những bộ phận cố định phức tạp làm chuẩn để lắp các phần khác của thân vào. Đầu tiên, những tấm này được hàn cố định vào một vị trí cụ thể ở thân ô tô. Cần phải thay đổi các kết cấu cố định bằng tay nếu muốn sản xuất một thân ô tô khác, phải mất vài tuần để làm việc này. Những phân xưởng sản xuất thân xe linh hoạt là một sự cải tiến lớn cho phép các thân xe khác nhau được sản xuất trong cùng một phân xưởng. Và điều này cũng cho phép nhanh chóng thay đổi mẫu mã năm này sang mẫu mã năm khác. Cuối cùng thì Toyota cũng biết cách thay đổi mà không làm ngừng trệ dây chuyền sản xuất gọi là sự thay đổi liền mạch trong ngành công nghiệp.

Tuy nhiên, phân xưởng sản xuất thân xe vẫn không linh hoạt lắm, bởi vì phân xưởng này đã sử dụng những bàn nâng rất đắt tiền những bàn này được thiết kế để nâng khung xe cho các loại xe khác nhau. Ví dụ, có một bàn nâng xe Camry và một bàn nâng xe Avalon.Và bạn không thể thay đổi pha trộn Camry và Avalons mà vẫn có thể chạy được (đổi từ 70 đến 80% xe Camry) mà không cần có những bàn nâng mới và không làm thay đổi các loại bàn nâng sang một loại khác tốn thời gian và đắt tiền. Ngày nay, thay vì khung xe có một bàn nâng riêng, khung xe sẽ do các robot đã được lập trình sẵn nâng lên. Phần khung xe chỉ tì vào những tấm ván kiểu như ván trượt tuyết mà thôi. Hệ thống bàn nâng trước đây gắn các phần thân xe lại với nhau từ bên ngoài vào và có những bộ phận cố định có kích thước và vị trí thay đổi theo mỗi loại xe. Hệ thống mới có các thiết bị cố định có thể lập trình để gắn các bộ phận từ bên trong ra - một khái niệm căn bản mới mẻ cải thiện độ linh hoạt. Và chỉ mất một nửa diện tích cũ. Toyota gọi chuẩn mực toàn cầu này là hệ thống bầu trời xanh (blue sky system). Trong số những chuẩn mực khác, nó cũng chẳng hơn gì chuẩn mực hệ thống cũ trong phân xưởng sản xuất, những phân xưởng trước đây từng là những nơi dơ dáy, cáu bẩn và đen ngòm, còn bây giờ thoáng đãng và sáng sủa để công nhân làm việc ở đây. Toyota còn gọi hệ thống mới này là Cơ cấu Dây chuyền Toàn cầu, bởi người ta đang giới thiệu nó là chuẩn mực mới trong tất cả các

nhà máy của Toyota trên toàn thế giới. Các mẫu ô tô khác nhau được đưa trở lại phân xưởng và những pha trộn có thể thay đổi ngay, thông qua việc thay đổi chương trình. Đó thực sự là luồng một sản phẩm và là một đóng góp quan trọng của Toyota hướng tới sản xuất theo đơn đặt hàng.

Thường thì khi nhà sản xuất áp dụng một hệ thống mới như thế này sẽ là một thảm họa làm làm gián đoạn sản xuất, gây ra nhiều vấn đề về chất lượng, và vẫn phải duy trì hệ thống phòng bị trong nhiều năm. Nhưng Toyota áp dụng công nghệ blue sky có hệ thống, theo từng mô-đun, thay thế các thiết bị cũ vẫn đang vận hành. Toyota không bao giờ bỏ lỡ cơ hội vượt trội. Bởi vì Don Jackson, Phó Chủ tịch của Nhà máy Sản xuất của Toyota ở Geogetown, Kentucky, giải thích rằng:

Ở Toyota Geogetown, chúng tôi là nhà máy thứ bảy áp dụng hệ thống blue sky mới. Và hệ thống này chỉ chiếm một nữa không gian của dây chuyền cũ. Vì vậy, chúng tôi thực sự có hai phân xưởng sản xuất xe mới ở một nơi trước kia chỉ là một phân xưởng hỗ trợ cho dây chuyền lắp ráp của chúng tôi. Nhưng chúng tôi phải thực hiện sản xuất đại trà với toàn bộ năng lực sản xuất. Chúng tôi đã không có đủ diện tích. Vì vậy, tuần nào chúng tôi cũng phải chuyển một phần ra khỏi chuyền và phải vào chuyền một phần khác. Và chúng tôi có những thiết bị đã sử dụng được 13 - 14 năm, vì vậy đó là thách thức là làm sao phải cố đảm bảo cho dây chuyền hoạt động trong thứ hai tới.

Ví dụ, để có một chỗ để dùng cho công việc hàn thân dưới mới, chúng tôi đã phải dỡ bỏ một số nhà vệ sinh, và một số diện tích khác nữa chúng tôi có thể có diện tích và bắt đầu lắp ráp ở đó. Chúng tôi đã sử dụng đồng thời một phần dây chuyền cũ và một phần dây chuyền mới cho đến khi chúng tôi thay thế được hết. Và một khi chúng tôi đã lắp đặt xong dây chuyền mới rồi, chúng tôi lại có thêm diện tích thừa ra để đặt các thiết bị mới. Vì vậy, cuối cùng chúng tôi cũng thành công, nhưng năm đầu thật là năm thú vị.

Tôi đã hỏi Jackson rằng Toyota đã có thể thiết lập cả một phân xưởng mới như thế nào, trong khi vẫn tiếp tục sản xuất ô tô mà không làm gián đoạn sản xuất, và vẫn đảm bảo 96% giờ sản xuất, trong khi phần lớn những phân xưởng sản xuất của Mỹ may mắn lắm thì mới duy trì được 80 - 85% giờ sản xuất. Ông này đã có một câu trả lời rất điển hình của Toyota:

Ồ, có lẽ một trong những điều lớn nhất là chú ý tới từng chi tiết. Tôi có thể tự dựa vào bản thân mình, thậm chí ở mức độ một phó chủ tịch, ít nhất có 6

hoặc 7 giờ ở phân xưởng sản xuất một ngày. Và một phần lớn việc này là genchi genbutsu - đi và xem xét các hoạt động và thực hiện điều tra vấn đề liên quan đến năm câu hỏi tại sao. Tại sao chúng ta chỉ hoạt động 90% giờ sản xuất kế hoạch? Nếu các công cụ quản lý có sẵn ở phân xưởng thì bạn đã không phải nhìn vào máy tính hoặc ngồi nhờ bàn làm việc của người khác. Điều này là thấy được, và bạn có thể quản lý phân xưởng sản xuất từ xưởng. Vì vậy đó là những gì tôi đang cố gắng làm cho nó chắc chắn diễn ra.

Những gì mà chúng ta đang thấy ở đây là sự pha trộn giữa công nghệ hàn thân xe linh hoạt kết hợp với phương pháp quản lý hướng tới con người. Mặc dù có thể là chương trình, song phương pháp mới hướng từ trong ra ngoài đơn giản hơn hẳn và dẫn tới giảm đáng kể chi phí bảo hành và giảm thời gian chết của toàn bộ hệ thống. Thậm chí, với một hệ thống vi tính hoá phức tạp, những thành viên của nhóm sử dụng những công cụ bằng hình ảnh để giúp họ tiếp cận với những gì đang diễn ra. Cơ cấu Dây chuyền Toàn cầu đáp ứng được yêu cầu thử nghiệm nhanh tính tối ưu của công nghệ mới, đơn giản và nhanh chóng. Hệ thống này tiết kiệm được hơn 50% quy trình hàn thân xe, 70% chi phí đầu tư để thay đổi dây chuyền sản xuất ô tô mới, và giảm 75% thời gian kể từ lúc áp dụng cho tới lúc chứng minh được nó đáp ứng các mục tiêu chất lượng của Toyota.

Một điều đáng lưu ý là tôi đã tham dự một bài thuyết trình của ông chủ tịch Toyota Bắc Mỹ tại Đại học Michigan; ông này đã mô tả hệt thống này như một căn phòng không thiếu gì chuyên gia công nghệ sản xuất hình khối. Câu hỏi tức thì của họ là làm cách nào bạn có thể ước tính được lợi ích của công nghệ mới này và chi phí bảo vệ ý tưởng công nghệ. Câu trả lời của ông có vẻ đã khá rõ. Họ làm vài con tính và dựa vào sự thay đổi hệ thống trong vài năm tới hệ thống sẽ thanh toán chi phí này thế nào. Ông nói điều này cũng dễ chứng minh thôi. Các chuyên gia bị sốc khi có nhiều người đã vật lộn để tính toán chi phí cẩn thận và công ty của họ đã phải mất một năm để thu hồi và không đầu tư gì hết. Ở Toyota, những người ra quyết định là những kỹ sư có kinh nghiệm, đặc biệt là những người đã từng làm việc tại xưởng sản xuất. Nếu công nghệ mới có vẻ rõ ràng đã được đánh giá cẩn trọng và sẽ tự trả được cho nó trong dài hạn thì việc quyết định chấp nhận nó có vẻ dễ dàng và hiển nhiên.

Toyota thường từ chối đưa những linh kiện làm ra ở bộ phận này đưa sang bộ phận khác. Toyota không cho phép phòng công nghệ thông tin hay phòng công nghệ sản xuất tiên tiến đưa công nghệ vào các bộ phận thiết kế

và lắp đặt mẫu xe. Bất cứ công nghệ nào đều phải thoả mãn kiểm tra nhanh về mặt hỗ trợ con người và chứng minh được giá trị gia tăng của nó trước khi được đưa vào áp dụng rộng rãi.

MỤC III: GIA TĂNG GIÁ TRỊ CHO TỔ CHỨC BẰNG CÁCH PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI VÀ ĐỐI TÁC

CHƯƠNG 15. Nguyên lý 9: phát triển những nhà lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý, và truyền đạt lại cho người khác

Trước khi ban quản lý cao cấp gạt bỏ tính tự cao và sát cánh với toàn nhóm và đưa họ tới gần nhau… Ban quản lý cao cấp sẽ tiếp tục bỏ qua năng lực trí tuệ và khả năng phi thường của tất cả nhân viên của họ. Tại Toyota, chúng tôi đơn giản đặt giá trị cao nhất cho các thành viên của nhóm và cố gắng lắng nghe họ và kết hợp các ý tưởng của họ thành quá trình sản xuất của chúng tôi.

ALEX WARREN

cựu Phó Chủ tịch nhà máy Toyota tại Kentucky

Tạp chí Automotive đưa ra chương trình mỗi năm ghi nhận các nhà sáng chế tiêu biểu trong ngành. Các nhà sáng chế tiêu biểu năm 2002 (20/12/2002) gồm Bill Ford (Giám đốc điều hành của Ford), Robert Lutz (Phó Chủ tịch điều hành GM), Dieter Zetsche (Chủ tịch Tập đoàn Chrysler), Carlos Ghosn (Chủ tịch Nissan), và Fujio Cho (Chủ tịch Toyota). Những điều khác biệt giữa thành tựu của Fujio Cho với các nhà sáng chế được thừa nhận như các nhà lãnh đạo thực sự là sự khác biệt văn hoá giữa các công ty. Sau đây là một vài trích dẫn trực tiếp từ bài phát biểu:

Bill Ford (Giám đốc điều hành của Ford): Ủng hộ sự hồi sinh, sự trở lại của Allan Gilmour, thăng cấp cho David Thursfield, và việc tham gia của các ngôi sao trong các quảng cáo truyền hình. Nhưng thực tế là cổ phiếu Ford Motor vẫn đứng ở mức khoảng 10 đô la.

Robert Lutz (Phó Chủ tịch điều hành GM): Ở tuổi 70, cựu hoa tiêu hàng hải đã lãnh đạo đoàn quân GM và cách mạng hoá (và đơn giản hoá) phát triển sản phẩm, cho phép các công nhân sản xuất và nhà thiết kế có tiếng nói mạnh mẽ hơn.

Dieter Zetzsche (Chủ tịch Tập đoàn Chrysler): Vực dậy tập đoàn Chrysler với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh đạt gần như năm trước sau 3 quý trong năm hoạt động kém hiệu quả.

Carlos Ghosn (Chủ tịch Nissan): Nhà sáng chế bất diệt tạo ra kết quả đáng kinh ngạc ở Nissan. Cổ phiếu Nissan trên thị trường Mỹ lại tăng. Ghosn thực sự xứng đáng được gọi là "Người đưa tin". Ông là người chuyển giao thông điệp làn sóng mới tới cho Nissan.

Fujio Cho (Chủ tịch Toyota): Chủ tịch Toyota đứng đầu việc tăng lợi nhuận trong ngành công nghiệp. Lãnh đạo các cuộc hợp nhất. Chiếm 10% thị phần Mỹ. Cùng với Peugeot mở các nhà máy tại Đông Âu.

Tất cả các nhà lãnh đạo này đã tạo tác động đáng kể đến công ty của họ. Những gì các nhà lãnh đạo khác ngoài Toyota có là những gì họ đưa từ ngoài vào để vực dậy các nhà máy ốm yếu. Đổi lại, mỗi người họ mang vào một nhóm lãnh đạo bên ngoài được lựa chọn để giúp họ vực dậy các công ty. Họ cũng thực hiện việc tái tổ chức và đưa triết lý và phương pháp của chính họ để thay đổi công ty. Bill Ford, một nhân viên và thành viên gia đình Ford, là ngoại lệ. Tuy nhiên, mọi người trong Ford nhất trí rằng ông có con đường nghề nghiệp không điển hình đối với một Giám đốc điều hành của Ford; chẳng hạn, ông rời công ty vào năm 1995 sau 17 năm làm việc ở cấp quản lý trung gian. Ông được đưa về để cứu một công ty ngấp nghé bên bờ vực phá sản và làm yên lòng Chủ tịch sáng lập Jacques Nasser. Không ai trong số các nhà lãnh đạo này, ngoại trừ các nhà lãnh đạo của Toyota đạt từng bước thăng tiến để trở thành chủ tịch và Giám đốc điều hành tại những công ty này. Họ đột ngột xuất hiện để thay đổi văn hoá, cải tổ và đổi hướng của công ty đang dần tồi tệ.

Thực tế, dường như các công ty Mỹ điển hình thường ở trong trạng thái giữa đỉnh điểm của thành công rực rỡ và ranh giới phá sản. Phương pháp giải quyết vấn đề thường là tìm một Giám đốc điều hành mới, người sẽ đưa công ty theo hướng hoàn toàn mới. Điều này đem lại niềm phấn khích như chạy trên trò chơi tàu lượn cao tốc và thậm chí công việc tiến triển rất tốt. Sau đó, khi có gì sai sót, một người khác lại biện hộ còn hướng mới hơn thay thế những Giám đốc điều hành đó. Nghệ thuật lãnh đạo trong kinh doanh lúc này giống như con thỏ trong truyện ngụ ngôn, không chậm và vững như rùa.

Ngược lại, ngài Cho trưởng thành tại Toyota và là môn đệ của Taiichi Ohno. Ông và Ohno đã đưa ra cơ sở lý thuyết cho Hệ Thống Sản xuất Toyota và các nguyên lý của Phương thức Toyota để truyền đạt trong toàn công ty. Cho là lãnh đạo của nhà máy Georgetown, Kentucky, liên doanh quan trọng nhất của Toyota tại Mỹ. Ông là thành viên hội đồng quản trị và giữ vai trò mới khi công ty vừa mới thành công. Ông nhận vị trí mới như một quá trình phát triển tự nhiên trên nền tảng xây dựng trong nhiều thập kỷ. Thành quả của ông là kết quả nhiều năm làm việc và chuẩn bị của người tiền nhiệm. Ở Toyota, vị Chủ tịch hay Giám đốc điều hành mới không cần bổ nhiệm và chịu trách nhiệm đưa công ty theo một hướng hoàn toàn mới để lưu lại ảnh hưởng của mình lên công ty. Vai trò lãnh đạo của Cho tập trung vào những thứ hoàn toàn khác.

Nguyên tắc nuôi dưỡng và phát triển đội ngũ lãnh đạo hơn là thuê ngoài

Thậm chí khi Toyota thăng cấp ai đó từ một bộ phận khác của công ty để cứu nó khỏi thảm họa đe dọa, sẽ không bao giờ có sự đổi hướng đột ngột. Có lẽ đây là khái niệm loại trừ sự bất thường trong công việc ở mức điều hành. Dường như, trong suốt lịch sử Toyota, các lãnh đạo chủ chốt được tìm thấy trong công ty, vào đúng thời điểm, để hình thành bước phát triển kế tiếp của Toyota. Họ ở đó trong các nhà máy bán hàng, phát triển sản phẩm, sản xuất và thiết kế.

Hiroshi Okuda là người đầu tiên không phải là gia đình Toyoda nắm quyền trong nhiều thập kỷ và xuất hiện đúng lúc khi Toyota cần đẩy mạnh toàn cầu hoá công ty một cách mạnh mẽ. Sau giai đoạn tăng tốc, Fujio Cho, một người điềm tĩnh, trầm lặng, tiếp tục toàn cầu hoá Toyota, dựa vào kinh nghiệm của mình ở Mỹ và tập trung vào tái củng cố Phương thức Toyota trong nội bộ công ty. Mặc cho những khác biệt lớn trong phong cách cá nhân, không ai trong số họ chệch hướng khỏi triết lý cơ bản của Phương thức Toyota. Đằng sau, gia đình Toyota luôn ở đó, cẩn thận chuẩn bị và chọn lựa người lãnh đạo mới. Có lẽ không có sự trùng hợp ngẫu nhiên rằng luôn có một người lãnh đạo trong nội bộ sẵn sàng tiếp nhận.

Toyota không tìm kiếm những vị Giám đốc điều hành và Chủ tịch đã thành công bởi vì những người lãnh đạo của họ phải sống và hiểu thấu đáo văn hoá Toyota ngày này qua ngày khác. Do yếu tố quyết định của văn hoá là genchi genbutsu, nghĩa là quan sát sâu sắc tình huống thực tế thật chi tiết, nhà lãnh đạo phải thể hiện khả năng và hiểu công việc được thực hiện như thế nào ở nhà máy từ mức thấp nhất trong Toyota. Theo Phương thức

Toyota, những nhận định và kinh nghiệp nông cạn về giải quyết tình huống hiện tại trong bất kỳ phân khúc nào của Toyota sẽ dẫn tới các quyết định và lãnh đạo không hiệu quả. Toyota cũng kỳ vọng các nhà lãnh đạo của mình truyền đạt Phương thức Toyota cho cấp dưới, nghĩa là họ phải hiểu và sống trong triết lý.

Một nguyên tắc lãnh đạo quan trọng khác của Phương thức Toyota là những nỗ lực mà nhà lãnh đạo thực hiện để hỗ trợ văn hoá công ty qua các năm để có thể tạo môi trường đối với một tổ chức học tập. Ở các công ty phương Tây, với việc xoay vòng ghế lãnh đạo, không nhà lãnh đạo nào ở đủ lâu để tạo một văn hoá chín muồi để thể hiện tầm nhìn cá nhân (Vài công ty thành công là những ngoại lệ mà chúng ta sẽ thảo luận ở Chương 22.1) Vì vậy, thay đổi văn hoá mỗi khi thay đổi người lãnh đạo rõ ràng thể hiện một công ty không ổn định, thiếu định hướng nhất quán, không phát triển bất kỳ một chiều sâu thực sự hay lòng trung thành của nhân viên. Vấn đề một người bên ngoài tham gia lãnh đạo công ty dẫn đến sự chuyển hướng hoàn toàn trong văn hoá là tổ chức sẽ không bao giờ nhận thức việc mất đi khả năng xây dựng nên thành quả, tạo ra những sai lầm hoặc các nguyên tắc thực hành hành vi đạo đức. Điều này ảnh hưởng đến khả năng thực hiện những thay đổi hiệu quả của người lãnh đạo. Nói cách khác, theo khái niệm của Deming, Toyota sử dụng ý định bất biến trong toàn tổ chức, đặt nền tảng nhất quán và tích cực cho nghệ thuật lãnh đạo cũng như môi trường học tập.

Không nghi ngờ gì về văn hoá lãnh đạo của Toyota được hình thành từ cá tính, giá trị, và kinh nghiệm của những người sáng lập trong gia đình Toyoda. Một chuỗi dài những nhà lãnh đạo xuất sắc từ gia đình này, bắt đầu bằng Sakichi Toyoda, người xây dựng Toyoda Automatic Loom thành một trong những nhà sản xuất máy dệt ngoại hạng trên thế giới, và con trai ông, Kiichiro Toyoda, người sáng lập Toyota Motor Corporation. Như đã đề cập trong Chương 2, họ đã giúp hình thành Phương thức Toyota. Cùng với những tác động sâu sắc lên công ty, họ là hình ảnh thu nhỏ của tinh thần cải tiến đã định hướng cho Toyota và triết lý tự tay thực hiện (hand-on) của các nhà lãnh đạo Toyota. Đặc trưng của tinh thần lãnh đạo Toyota, cụ thể là điều khiển để đạt được các mục tiêu dường như bất khả thi và yêu cầu sắn tay để hiểu công việc, được rút ra từ sự lãnh đạo của hai nhà sáng lập công ty này.

Eiji Toyoda, cháu trai của Sakichi Toyoda, là chủ tịch của Toyota trong suốt hầu hết các năm tồn tại của nhà máy sau chiến tranh và trong quá trình trở thành tập đoàn có sức mạnh toàn cầu. Ông đóng vai trò chủ chốt trong việc chọn và nhường quyền cho các nhà lãnh đạo, những người quyết định về doanh thu, sản xuất và phát triển sản xuất. Ông dường như có giác quan thứ sáu trong việc xác định những cá nhân sở hữu những tố chất lãnh đạo sâu sắc cần để quyết định tương lai của Toyota. Mọi người cho rằng, người không theo nguyên tắc nào như Taiichi Ohno sẽ không bao giờ tồn tại, tự thành đạt trong một công ty bảo thủ như Toyota mà không có sự đỡ đầu điều hành của Eiji Toyoda (Womack, Jones, và Roos 1991). Nhưng Toyoda giống như người sở hữu một đội bóng rổ, người cần một người như Ohno để vực dậy lĩnh vực nhượng quyền, một huấn luyện viên bướng bỉnh và sôi nổi với một tầm nhìn chắc chắn, một người cổ động kỷ luật, người biết trò chơi sản xuất bên trong và bên ngoài và có thể truyền đạt cho người khác.

Chủ tịch người Mỹ đầu tiên của Nhà máy sản xuất ô tô Toyota

Dựa vào Phương thức Toyota là quyết định từ từ, xem xét triệt để các lựa chọn (xem Chương 19 về nemawashi), không ngạc nhiên khi Toyota cần rất nhiều thời gian để thành lập NUMMI, nhà máy đầu tiên tại Mỹ, và sau đó với cùng thời gian, để thành lập Toyota ở Georgetown. Trong khi mỗi trường hợp Toyota đều dựa vào các nhà lãnh đạo người Mỹ, có một điều phối viên Toyota từ Nhật cố vấn đằng sau và người điều hành cao cấp cũng từ Nhật. Vì vậy, đó là tin tức nổi bật khi Gary Convis là Chủ tịch người Mỹ đầu tiên của Toyota Motor Manufacturing ở Kentucky năm 1999. Ông được lựa chọn vào vị trí quyết định này để lãnh đạo nhà máy sản xuất lớn nhất của Toyota ngoài Nhật Bản tượng trưng cho sự xuất hiện thời đại của Toyota tại Mỹ. Các nhà điều hành Toyota mất 15 năm để phát triển Convis thành người mà họ kỳ vọng truyền đạt ngọn cờ của Phương pháp Toyota, và ông thực sự là một nhà lãnh đạo Toyota.

Công việc đầu tiên của ông sau khi tốt nghiệp Đại học Bang Michigan là tại bộ phận Buick của GM, nơi ông làm việc trong lĩnh vực cơ khí và sản xuất trong ba năm. Ông chuyển sang Ford năm 1966. Ông không phải là người nhảy việc mà gắn bó với Ford, kiên trì thăng tiến hơn 18 năm, đến khi xuất hiện cơ hội phỏng vấn để trở thành người lãnh đạo nhà máy liên doanh giữa Toyota và GM với tư cách là Tổng Giám đốc của nhà máy NUMMI. Ford đang vật lộn với khó khăn, và đó dường như là thời điểm tốt để khám phá những cơ hội mới. Gary có lẽ ít biết rằng đó không chỉ là sự chuyển đổi nghề

nghiệp. Cuộc đời, triết lý cá nhân, và thế giới quan của ông đột ngột thay đổi khi ông học cách hiểu Phương thức Toyota. Sau 15 năm nghiên cứu TPS, Gary như người lạc quan, đầy sinh lực và khiêm tốn về những học hỏi từ Toyota như thể ông là nhân viên mới với định hướng đầu tiên.

Tôi học mọi lúc, nhưng không nghĩ là tôi sẽ hoàn toàn phát triển thành nhân. Giờ đây, một trong những nhiệm vụ chính của tôi là phát triển những người Mỹ khác theo hướng như vậy. Họ gọi nó là ADN của Toyota, Phương thức Toyota và TPS là một sự hoà hợp trong thể thống nhất.

Giống như các nhà điều hành Toyota khác, Convis nhấn mạnh kinh nghiệm làm việc hơn là hiểu biết lý thuyết khác thường, nhấn mạnh tuyên ngôn điều hành của Toyota. Chúng ta tạo ra xe hơi, không phải trí tuệ. Thực tế họ có khuynh hướng nói về triết lý như thể họ là hạt nhân của vấn đề. Nhưng triết lý định hướng cho các nguyên tắc của Phương thức Toyota luôn được gắn với những thực tế cần thiết. Gary nói trong sự tự phản đối, nhưng đồng thời tự hào rằng đó là đặc trưng của những người anh em Nhật Bản của ông:

Tôi ở đó vì đã thử và sai, cũng như thất bại và kiên trì. Thử và sai, đó là nền tảng theo hướng của người cố vấn Nhật Bản của tôi. Tôi rất tự hào đã trưởng thành với Toyota. Vài người có thể xem xét 18 năm và nói: À, được, anh dành 20 năm trong ngành công nghiệp xe hơi trước khi dành 18 năm cho Toyota, anh là loại người sai lầm chậm chạp! Nhưng trong việc này, tôi không nghĩ nó có chỗ cho người sai lầm nhanh nhẹn. Có nhiều thứ để nói về kinh nghiệm và, nếu bạn hạnh phúc với những gì bạn làm, đó không phải là ngày dài, đó là một ngày.

Convis đã gặp và học từ tất cả những nhà lãnh đạo quan trọng nhất của Toyota, những người giúp sáng tạo ra TPS. Vì vậy, khi tôi gặp ông, tôi ngạc nhiên khi ông không muốn nói chi tiết về JIT và jidoka. Ông muốn nói về triết lý của TPS và tầm quan trọng của văn hoá công ty. Ông lôi ra một sơ đồ (xem Hình 15-1) mà rõ ràng ông đã chu đáo hợp lại để ông có thể trình bày những gì ông học về TPS trong suốt những năm thực sự sống cùng nó. Dù trọng điểm kỹ thuật là ưu tiên đầu tiên và được đề cao trong các định nghĩa, thì kỹ năng quan trọng không kém là khả năng thuyết phục mọi người hướng đến mục tiêu. Convis xem TPS như một con quái vật có ba răng, trong đó chỉ một răng có các công cụ kỹ thuật thường được gắn với sản xuất tinh gọn như JIT, jidoka, heijunka,.v.v... Theo Convis, đó chỉ là những công

cụ kỹ thuật và chứng chỉ hiệu quả khi kết hợp với việc quản trị đúng và triết lý đúng, phương pháp tư duy cơ bản. Trung tâm của TPS là con người.

Triết lý/tư duy cơ sở

• Khách hàng là trên hết

• Con người là tài sản quý giá nhất

• Kaizen

• Đích thân đi xem: tập trung vào nơi sản xuất

• Nhận xét đánh giá các thành viên trong nhóm và khiến mọi người nể trọng

• Tư duy hiệu quả

• Tình trạng thực tế (thay vì bề ngoài)

• Toàn nhóm phải tham gia (thay vì chỉ có cá nhân)

Thực tế của hiện địa hiện vật là dễ điều chỉnh như chính sách công ty và những người mới có thể được gửi tới các cửa hàng thấp nhất để đi tham quan và sau đó báo cáo lại những gì họ thấy. Nhưng tại Toyota, đây không đơn giản là bài học dành cho những người mới. Người điều hành hay quản lý phải đi, xem xét và thực sự hiểu tình trạng thực tế tại từng cấp độ công việc. Ban quản lý không chỉ quản lý công nghệ hay nhiệm vụ; họ phải thúc đẩy văn hoá. Cốt lõi tuyệt đối của triết lý Toyota là văn hoá phải hỗ trợ mọi người làm việc. Việc quản lý phải thể hiện cam kết chất lượng mỗi ngày, nhưng chất lượng cuối cùng phải xuất hiện từ công nhân. Và bạn không thể nói với mọi người rằng họ quan trọng và sau đó mạo hiểm với sức khoẻ và sự an toàn của họ để đạt mục tiêu sản xuất ngày hôm đó. Điều này dẫn tới một tập hợp phức tạp các triết lý và thực tế liên quan lẫn nhau, như Convis miêu tả:

Về cơ bản, mọi người làm những gì cấp quản lý cao hơn yêu cầu. Vì vậy, nếu nhất quán, không bị đục khoét và bị chi phối bởi các ưu tiên khác nhau, họ nhận thấy những gì thực sự quan trọng và những gì không. Hai ưu tiên rất rõ là chất lượng hàng đầu, an toàn hàng đầu. Nỗ lực hơn nữa. Chu đáo hơn nữa. Đó là thứ văn hoá chúng tôi hy vọng tạo ra, bằng cách quản lý việc kinh doanh của chúng tôi.

Bài học quản lý đầu tiên: Đưa khách hàng lên hàng đầu

Shotaro Kamiya xác định Bộ phận bán hàng Motor Toyota như những gì Ohno làm với TPS. Sự lãnh đạo của ông đã hình thành triết lý bán hàng của Toyota. Giống như hầu hết các nhà lãnh đạo Toyota, Kamiya được mô tả như một người tự thực hiện. Không giống hầu hết các nhân viên Toyota ngày nay, được thuê trực tiếp sau khi ra trường, ông gia nhập Toyota với tư cách Giám đốc bán hàng năm 1935, khi nhà máy Toyota Motor đầu tiên được thành lập. Toyota cần người có kinh nghiệm và Kamiya đã làm việc tại Công ty Thương mại Mitsui (Mitsui Trading Company) (một đối tác thân cận với Toyota) và có nhiều kinh nghiệm quốc tế ở Mỹ và châu Âu. Kamiya đã chấm dứt việc tạo hệ thống bán sỉ Toyota ở Nhật và chịu trách nhiệm mở rộng doanh số Toyota tại Mỹ. Thực tế, ông đã trở thành Chủ tịch danh dự của Toyota. Câu trích dẫn nổi tiếng của Tamiya thể hiện triết lý khách hàng là trên hết mà ông luôn thuyết phục và ghi dấu ấn cho người khác trong suốt cuộc đời nghề nghiệp của mình:

Ưu tiên trong nhận lợi nhuận từ bán xe hơi phải theo thứ tự khách hàng, sau đó là nhà bán sỉ, và cuối cùng, là nhà sản xuất. Thái độ này là phương pháp tốt nhất chiến thắng niềm tin của khách hàng và nhà bán sỉ và cuối cùng đem lại sự tăng trưởng cho nhà sản xuất.

Không như việc sử dụng các phòng trưng bày xe hơi ở Mỹ để tăng doanh số, truyền thống của Nhật là bán đến tận nhà. Ở Nhật Bản, các công ty xe hơi thu thập số lượng lớn dữ liệu về khách hàng và biết khi nào cần phải gõ cửa đúng từng khách hàng. Ví dụ, khi Mika đến tuổi lái xe, một người bán hàng sẽ liên lạc và trang bị cho cô đúng xe Toyota mà cô cần. Sự chăm sóc cá nhân tạo ra mối liên kết giữa khách hàng và công ty. Nếu khách hàng cần sửa xe, chắc chắn họ sẽ gọi người bán xe để giúp đỡ hơn là liên lạc với bộ phận bảo dưỡng không liên quan. Điều này hỗ trợ cho mục tiêu của Toyota là chăm sóc cuộc sống khách hàng và cho con cháu của họ.

Toyota đã sử dụng thực tế bán hàng trực tiếp này, và sau đó mối quan hệ đại lý, để truyền đạt cho nhân viên mới làm thế nào để xem xét và hiểu mọi thứ từ quan điểm của khách hàng. Tôi hỏi Toshiaki Tag Taguchi, Chủ tịch và Giám đốc điều hành của Toyota, Bắc Mỹ, xem ông có thể nhớ bất kỳ kinh nghiệm đặc biệt nào trong đời khi ông thực sự học Phương thức Toyota là gì. Ông hồi tưởng kinh nghiệm bán xe Toyota trong những ngày đầu:

Nhiệm vụ đầu tiên tôi được giao với vai trò là nhân viên tập sự mới là phải đi khắp các bộ phận hoạt động của Công ty Bán hàng Toyota Motor và ba chúng tôi được gửi tới đại lý để xem liệu nhân viên làm việc tại nhà máy sản xuất có thể có lợi khi giành một ít tháng ở đại lý không. Vì vậy, tôi trải qua năm tháng tại đại lý ở Nagoya, nơi tôi thăm từng nhà đem theo brochure và bán tổng cộng 9 chiếc xe cũ và mới trong thời gian đó. Nhưng vấn đề là học về khách hàng. Tôi nghĩ Toyota có gắng cho người mới cơ hội học về chính họ. Thậm chí ngày nay, người mới phải thử thách bằng cách đi tới đại lý một hay hai tháng để học.

Tới tận nơi để xem xét và hiểu (genchi genbutsu), mở rộng sự hiểu biết những gì khách hàng muốn, nghiền ngẫm dữ liệu tiếp thị hay lắng nghe thuyết trình về tiếp thị và nhận bản tóm tắt cảm giác của khách hàng là không đủ đối với nhà lãnh đạo. Bán hàng từ nhà này qua nhà khác là một cách để hiểu tường tận khách hàng và phát triển cảm giác bản năng về việc mua một sản phẩm Toyota có ý nghĩa gì với khách hàng.

Kỹ sư trưởng: mối liên kết quyết định tới sự đổi mới, sự lãnh đạo và sự thoả mãn khách hàng

Đối với một công ty sản xuất xe hơi truyền thống, khó buộc trách nhiệm thực sự cho sai sót trong một chương trình phát triển xe mới. Nhiều bộ phận và giám đốc điều hành chịu trách nhiệm từng phần. Nếu bạn muốn tìm người chịu trách nhiệm cho chương trình phát triển xe mới ở Toyota, hãy tìm người kỹ sư trưởng bởi vì đó là công đoạn cuối cùng. Theo nhiều nghĩa, kỹ sư trưởng là hình ảnh thu nhỏ của phương pháp lãnh đạo của Toyota (đã được đề cập trong Chương 5 và 6).

Thông thường, tầm quan trọng của một người ở một công ty liên quan trực tiếp với bao nhiêu phòng ban hay báo cáo trực tiếp mà người đó nhận được. Đây là hệ thống quản lý từ trên xuống. Nếu đánh giá theo tiêu chuẩn này, kỹ sư trưởng của Toyota là người rất không quan trọng. Mặc dù liên quan đến hàng ngàn việc trong một chương trình xe mới, có lẽ kỹ sư trưởng chỉ nhận được hơn nửa tá báo cáo chính thức. Đây là do Toyota sử dụng cấu trúc tổ chức ma trận trong công việc (Xem Hình 15-2 từ Cusumano và Nobeoka, 1998)2

Mỗi trung tâm xe I, II, III tập trung chủng loại sản phẩm xe hơi truyền động bánh sau, xe hơi truyền động bánh trước và phương tiện/xe tải công cộng. Các nhóm chức năng trong mỗi trung tâm, nhưng thân và khung xe, là các

nhóm chuyên gia kỹ thuật có các giám đốc điều hành riêng. Các giám đốc điều hành kiểm soát các kỹ sư qua việc phân công các dự án, đưa ra các bản đánh giá hoạt động, và tương tự. Kỹ sư trưởng kiểm soát các chương trình xe và chịu trách nhiệm về kết quả, nhưng không phải là người thực hiện dự án. Kỹ sư trưởng phải phụ thuộc vào tất cả các nhóm chức năng để cung cấp nhân lực và hoàn thành công việc. Trong khi châm ngôn ở Mỹ là các giám đốc phải có quyền tương xứng với trách nhiệm, hệ thống kỹ sư trưởng thực hiện ngược với niềm tin này và vai trò sẽ không dễ chịu đối với hầu hết các giám đốc người Mỹ.

John Shook, nguyên Giám đốc Toyota và là một nhà nghiên cứu TPS suốt đời, miêu tả hệ thống này như việc nhận trách nhiệm nhưng không có quyền và là thực tế phổ biến ở Toyota. Tại Toyota, quyền lực chính thức là điển hình tách ra khỏi trách nhiệm. Điều này buộc những người không có quyền lực chính thức chịu trách nhiệm, bảo vệ ý tưởng của mình, làm việc thông qua người khác, và thuyết phục người có quyền chính thức rằng ý tưởng là đúng. Sự bảo vệ hành động duy nhất là trình bày các khả năng thực tế đối với người có quyền lực chính thức. Quá trình này buộc các nhà điều hành hoặc phải tìm hiểu những thực tế và phát triển thành công trong vai trò vị trí lãnh đạo của họ hoặc ra ngoài và chứng tỏ họ đúng qua các thành công thực tế. Ví dụ, trong trường hợp phát triển chiếc Lexus đầu tiên, Ichiro Suzuki đưa ra Lexus dưới khái niệm gốc của nhà điều hành cấp cao như phương tiện chỉ giành cho thị trường Mỹ và đưa các đặc trưng hoạt động của nó như những gì nhà điều hành cấp cao phụ trách các nhóm chức năng suy nghĩ là khả thi.

Tại sao hệ thống kỹ sư trưởng hiệu quả tại Toyota? Clark và Fujimoto (1991), những người đã viết quyết sách ảnh hưởng về hệ thống phát triển sản phẩm của Toyota, đã ám chỉ kỹ sư trưởng như là người quản lý dự án đóng vai trò quan trọng Điều này trái ngược với các công ty Mỹ, giám đốc dự án thường giữ vai trò ít quan trọng hơn và ít quyền thực sự. Nhưng kỹ sư trưởng không có quyền chính thức theo quan niệm của người Mỹ. Việc kiểm tra và cân bằng hệ thống buộc kỹ sư trưởng phải tin ý tưởng của mình. Nghĩa là, kỹ sư trưởng là người đầy quyền lực và sức ảnh hưởng, người được nhượng quyền thông qua nhiều nguồn, gồm:

• Được hậu thuẫn bởi cấp điều hành cao cấp tại Toyota. Được sự lắng nghe của những nhà điều hành này và họ cam kết cung cấp kỹ sư trưởng các nguồn lực để thành công.

• Kiểm soát chương trình xe. Tất cả các nhóm chức năng nơi các kỹ sư tập trung đóng vai trò hỗ trợ quá trình phát triển, được kiểm soát bởi kỹ sư trưởng và là nơi khai sinh của tất cả các chương trình thiết kế mới kích động.

• Lãnh đạo chương trình. Các kỹ sư trưởng được lựa chọn từ các nhà lãnh đạo xuất sắc. Hơn nữa, họ được chọn thực hiện lại chỉ khi họ thành công trong chương trình trước.

• Chứng tỏ được họ là kỹ sư ngoại lệ. Bạn cũng có thể vươn tới vị trí này nếu bạn chứng tỏ có khả năng cơ khí kỹ thuật đặc biệt. Các kỹ sư trưởng được đào tạo rộng hơn và trải qua chuyên ngành cơ khí khác nhau hơn tất cả các kỹ sư khác tại Toyota.

• Là mối liên kết quyết định giữa công việc và sự thoả mãn của khách hàng. Toyota phải thực hiện việc hình thành văn hoá cá nhân tập trung vào sự thoả mãn khách hàng và họ nhận thức kỹ sư trưởng là mối liên kết quyết định đối với cam kết đó.

Tôi nghĩ cụm từ giám đốc dự án chịu trách nhiệm nhưng lại không có quyền thật không công bằng với vai trò quan trọng của người kỹ sư trưởng. Suzuki được biết đến như Michael Jordan (huyền thọai bóng rổ nổi tiếng người Mỹ, đội trưởng đội Chicago Bulls - ND) của các kỹ sư trưởng. Hình ảnh này xuất phát từ những thành quả kỹ thuật tuyệt vời thể hiện một trình độ kỹ năng, kỹ thuật và trực giác cơ khí đặc biệt. Tại Toyota, kỹ sư trưởng là người ở trong các "đường hầm" kỹ thuật và biết phải làm gì. Họ là những minh chứng về sự xuất sắc trong hành động và sự lãnh đạo.

Chủ đề chung về nghệ thuật lãnh đạo tại Toyota

Các nhà lãnh đạo Toyota có một phương pháp và triết lý đặc biệt phù hợp với Phương thức Toyota. Ma trận lãnh đạo hai thứ nguyên trong Hình 15-3 giúp miêu tả sự khác biệt trong nghệ thuật lãnh đạo ở Toyota và các công ty khác. Nói cách khác, các nhà lãnh đạo hoặc chỉ đạo theo hướng từ trên xuống hoặc sử dụng từ dưới lên đòi hỏi phong cách phát triển mọi người để họ có thể nghĩ và tự đưa quyết định đúng. Chúng ta nhiều lần nhận thấy các nhà lãnh đạo Toyota thiết tha đòi hỏi mọi người thực hiện việc gia tăng giá trị trong quá trình cải tiến. Nhưng khuyến khích nhân viên chỉ bằng cách thức này không đủ để xác định một nhà lãnh đạo của Toyota. Thứ nguyên thứ hai đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về công việc ngoài kinh nghiệm quản lý

chung. Đây là truyền thống của Mỹ vào những năm 1980 với quan niệm giám đốc thành công điển hình là người tốt nghiệp Thạc sỹ quản trị kinh doanh, người có thể đi vào bất kỳ doanh nghiệp nào và điều hành ngay lập tức qua việc xem xét các con số và dùng các nguyên tắc lãnh đạo và quản lý chung để thúc tổ chức thành hình. Không một giám đốc nào của Toyota có thể xem đây là một nguyên lý.

Giám đốc ít hiệu quả nhất trong mô hình này là từ trên xuống và chỉ có kinh nghiệm quản lý chung. Điều này chiếm một tỷ lệ lớn ở các giám đốc người Mỹ. Hiệu quả thế nào nếu bạn chỉ cố gắng điều hành tổ chức qua mệnh lệnh và kiểm soát mà không hiểu biết mật thiết về điều gì đang diễn ra. Lựa chọn duy nhất là đưa ra những luật lệ, chính sách và đánh giá hiệu quả so với các luật lệ và chính sách này. Điều này dẫn đến việc quản lý theo thơ văn, tách tiêu điểm ra khỏi việc thoả mãn khách hàng hay xây dựng một tổ chức học tập.

Nhà lãnh đạo từ dưới lên muốn phát triển nhân viên nhưng không thực sự hiểu và nắm bắt được công việc gọi là nhóm tạo điều kiện. Hãy tin rằng nếu một nhà lãnh đạo có kỹ năng tạo điều kiện mạnh, người đó có thể thúc đẩy nhân viên làm việc với nhau hướng về mục tiêu chung. Những người tạo điều kiện là chất xúc tác nhưng không thể truyền đạt hay hướng dẫn nhân viên cấp dưới nội dung công việc. Những nhà lãnh đạo kiểu này có thể tuyệt vời trong việc thúc đẩy nhóm và giúp họ phát triển. Nhưng liệu họ có thể thực sự huấn luyện hay cố vấn cho người khác những gì họ không hiểu? Họ thậm chí không có kinh nghiệm đánh giá công việc và đóng góp xuất sắc của thuộc cấp.

Loại tiếp theo là nhà lãnh đạo từ trên xuống với hiểu biết mạnh mẽ về công việc, một chuyên gia trong lĩnh vực nhưng thiếu kỹ năng nhân bản và có thể là đốc công khó gần. Người đốc công đối xử với thuộc cấp như con rối, kéo tất cả thành chuỗi vào đúng thời điểm, một gánh nặng lớn do quên kéo chuỗi có thể làm cho quá trình làm việc đổ vỡ. Loại lãnh đạo này chắc chắn nghi ngờ những người ít kinh nghiệm hơn. Giống như giám đốc quan liêu, họ sẽ ra lệnh, nhưng là mệnh lệnh làm nhiệm vụ cụ thể chính xác như yêu cầu. Đây là định nghĩa quản lý vi mô.

Ngược lại, các nhà lãnh đạo Toyota, một sự kết hợp của hiểu biết công việc sâu sắc và khả năng phát triển, cố vấn và lãnh đạo mọi người, được tôn

trọng vì những kiến thức kỹ thuật kèm theo bởi khả năng lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo Toyota hiếm khi ra lệnh. Thực tế, các lãnh đạo thường lãnh đạo và cố vấn qua câu hỏi. Người lãnh đạo sẽ hỏi về tình huống và chiến lược hành động cá nhân, nhưng họ không trả lời những câu hỏi này mặc dù họ có kiến thức.

Chúng tôi trình bày các nhà lãnh đạo của Toyota nhưng một phần trong cả bốn góc trong Hình 15-3. Mỗi một dạng lãnh đạo này có vai trò tại một thời điểm và nơi thích hợp. Nhưng vai trò lãnh đạo cơ bản của họ là người xây dựng tổ chức học tập, một điểm mạnh phân biệt của văn hoá Toyota. Nguồn gốc nghệ thuật lãnh đạo của Toyota trở lại với gia đình Toyoda, những người phát triển Nguyên lý 9 của Phương thức Toyota: Phát triển những nhà lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý và truyền đạt cho người khác.

Nếu bạn xem xét tất cả các nhà lãnh đạo vĩ đại trong lịch sử Toyota, bạn sẽ thấy họ có vài đặc trưng chung:

• Tập trung vào mục đích dài hạn của Toyota là đóng góp giá trị gia tăng đối với xã hội.

• Không bao giờ chệch khỏi châm ngôn của Phương thức Toyota, sống và mô hình hoá quanh bản thân họ để mọi người đều thấy.

• Làm việc theo cách thức phát triển công việc đến từng chi tiết và tiếp tục đi theo định hướng gemba là nơi đích thực của giá trị công việc tạo ra.

• Xem vấn đề như cơ hội để đào tạo và huấn luyện người của họ.

Thành ngữ phổ biến quanh Toyota là: Trước khi tạo xe hơi, họ xây dựng con người. Mục tiêu của người lãnh đạo tại Toyota là phát triển con người để họ có đóng góp mạnh mẽ, người có thể suy nghĩ và noi theo Phương thức Toyota tại tất cả cấp bậc trong tổ chức. Thách thức thật sự đối với người lãnh đạo là có tầm dài hạn để biết điều gì nên làm, kiến thức để làm điều đó như thế nào, và khả năng phát triển con người để họ có thể hiểu và làm việc xuất sắc. Đổi lại sự cống hiến này là hiểu biết sâu sắc hơn và kéo dài khả năng cạnh tranh và tuổi thọ của công ty hơn là sử dụng một nhà lãnh đạo chỉ để giải quyết các vấn đề tài chính trước mắt, đưa ra quyết định đúng đối với tình huống nhất định, hay đưa ra các giải pháp ngắn hạn để kéo công ty ra khỏi tình trạng tồi tệ. Một công ty phát triển các nhà lãnh đạo của chính

nó và xác định vai trò lãnh đạo sau cùng là xây dựng một tổ chức học hỏi làm nền tảng cho thành công lâu dài thực sự.

CHƯƠNG 16. Nguyên lý 10: phát triển các cá nhân và tập thể xuất sắc có thể tuân thủ triết lý của công ty

Liệu có gì tương phản giữa việc tôn trọng nhân viên và việc không ngừng thách thức họ làm việc tốt hơn? Tôn trọng nhân viên có nghĩa là tôn trọng tư duy và khả năng của họ. Bạn không muốn họ lãng phí thời gian. Bạn tôn trọng năng lực của con người. Người Mỹ nghĩ rằng tinh thần đồng đội nghĩa là tôi thích anh và anh cũng thế. Tôn trọng lẫn nhau và tin tưởng nghĩa là tôi tin và tôn trọng những điều anh thực hiện để công ty chúng ta thành công. Nó không có nghĩa là chúng ta chỉ yêu mến nhau.

SAM HELTMAN

Phó Giám đốc cấp cao phụ trách nhân sự tại Toyota Motors Bắc Mỹ, một trong năm lãnh đạo người Mỹ đầu tiên của Toyota

Nhóm làm việc: hình thức bên cạnh chức năng

Tập đoàn General Motors, thông qua việc liên doanh với Toyota thành lập nhà máy NUMMI, đã có một cơ hội độc nhất để học hỏi về TPS bằng xương bằng thịt. Trong những năm gần đây họ đã thực hiện khá tốt việc áp dụng hệ thống TPS này, nhưng không phải lúc nào cũng như vậy.

Vào giai đoạn đầu của liên doanh, GM đã cố tạo ra một phiên bản y đúc TPS trong cả công ty của mình. Một trong những điều mà GM sao chép là cơ cấu nhóm làm việc, trong đó bao gồm những nhóm nhỏ từ hai đến bốn người với một tổ trưởng thường trực có vai trò hỗ trợ và điều phối cho cả nhóm. Người tổ trưởng này không phải thực hiện công việc sự vụ trừ khi có tổ viên nào vắng mặt. Ba đến bốn nhóm như vậy báo cáo cho một giám sát cấp một, gọi là trưởng nhóm, một vị trí trong ngạch lương. Vai trò lãnh đạo của các tổ trưởng và nhóm trưởng có ý nghĩa trung tâm trong việc giải quyết các trục trặc và thực thi việc cải tiến liên tục.

Tại GM, mỗi tổ trưởng có một vai trò mới cụ thể. Họ tạo thêm một cấp bậc nữa trong bậc thang của tổ chức, vì vậy sự hiện diện của họ phải có ý nghĩa. Thỉnh thoảng cấp lãnh đạo muốn biết các nhóm làm việc hiệu quả đến đâu. General Motors tiến hành một nghiên cứu về thời gian để xem các tổ trưởng tại GM sử dụng thời gian như thế nào, song song với các tổ trưởng tại

NUMMI. Khác biệt tổng thể giữa hai tổ trưởng của GM và của NUMMI là ở chỗ tổ trưởng bên GM không biết vai trò của mình là gì. Thực tế là các tổ trưởng của GM chỉ dùng có 52% quỹ thời gian của họ để làm các việc mà bạn có thể gọi là công việc, trong khi tổ trưởng bên NUMMI rất chủ động trong việc hỗ trợ các công nhân trên dây chuyền lắp ráp và dùng tới 90% thời gian của họ cho dây chuyền sản xuất. Cụ thể như sau:

• 21% thời gian dùng để thế chỗ cho công nhân vắng mặt hoặc nghỉ phép. Tổ trưởng bên GM dùng có 1,5% mà thôi.

• 10% thời gian dùng để đảm bảo rằng phụ tùng tới được dây chuyền một cách suôn sẻ. Ở GM là 3%.

• 7% thời gian là để chủ động trao đổi thông tin có liên quan đến công việc. Hầu như các tổ trưởng GM không làm điều này.

• 5% thời gian của họ dùng để quan sát tập thể làm việc, nhằm phán đoán các trục trặc có thể xảy ra, mà ở GM không có chuyện quan sát gì cả.

Căn bản là, các tổ trưởng tại General Motors tập trung vào giải quyết tình huống khẩn cấp (chẳng hạn như thế chỗ để công nhân đi vệ sinh…) bên cạnh việc kiểm tra chất lượng và khắc phục. Khi không có vấn đề gì nổi cộm hay không phải giải quyết tình thế, họ quay về phòng sau để giải lao. Điều mà GM thiếu sót đã quá rõ: nó không có một hệ thống TPS hay một nét văn hoá hỗ trợ nó. Nó chỉ đơn giản bắt chước và bổ sung cơ cấu nhóm làm việc vào một nhà máy sản xuất đại trà theo truyền thống. Bài học rõ ràng là: đừng triển khai các nhóm làm việc một khi bạn chưa nỗ lực triển khai cái hệ thống và văn hoá hỗ trợ nó.

Nguyên tắc: phát triển các cá nhân xuất sắc trong khi khuyến khích tập thể hiệu quả

Cứ nói chuyện với bất kỳ ai tại Toyota về hệ thống TPS đi rồi bạn sẽ khó mà không bị thuyết giảng một bài về tầm quan trọng của tinh thần tập thể. Tất cả cơ cấu ở đó là dùng để hỗ trợ cho nhóm làm việc thực hiện các công việc mang lại giá trị gia tăng. Nhưng nhóm làm việc không làm gia tăng giá trị, mà chính là các cá nhân. Tập thể phối hợp với nhau, khuyến khích và học hỏi lẫn nhau. Tập thể đưa ra các ý tưởng sáng tạo, thậm chí điều khiển thông qua áp lực thành tích cá nhân. Tuy vậy, trong hầu hết mọi chuyện, công việc sẽ hiệu quả hơn nếu để các cá nhân thực hiện công việc chi tiết cụ thể cần thiết cho việc tạo ra một sản phẩm. Các nhóm sẽ phối hợp qua các

buổi họp nhưng sẽ chẳng có một khối lượng công việc nào hoàn thành được nếu các cá nhân cứ bỏ hết thời gian cho các cuộc họp.

Toyota đã thiết lập một sự cân bằng tuyệt hảo giữa công việc cá nhân và công việc theo nhóm cũng như giữa thành tích cá nhân và hiệu quả của tập thể. Mặc dù tinh thần tập thể là quan trọng, nhưng tập họp mọi người làm việc chung một nhóm sẽ không đủ bù đắp nếu thiếu đi sự vượt trội của một cá nhân hay thiếu sự am hiểu cá nhân đối với hệ thống của Toyota. Các cá nhân làm việc xuất sắc được đòi hỏi bù đắp cho tập thể. Điều này lý giải tại sao Toyota lại bỏ ra nhiều công sức để tìm kiếm và sàng lọc nhiều nhân viên tiềm năng. Họ muốn có được nhân sự tốt để có thể giao quyền làm việc trong các nhóm. Khi Toyota chọn ra được một từ hàng trăm người xin việc sau nhiều tháng, họ sẽ gửi đi một thông điệp trong đó nêu rõ những khả năng và khí chất quan trọng đối với một cá nhân. Người ta sẽ bỏ ra nhiều năm sau để từng cá nhân phát triển sâu rộng kiến thức kỹ thuật, các kỹ năng làm việc. Một sự am hiểu gần như tự nhiên về những triết lý của công ty sẽ nói lên tầm quan trọng của cá nhân đó trong hệ thống của Toyota.

Toyota nhận định rằng nếu bạn đặt tinh thần đồng đội làm nền tảng của công ty thì các cá nhân sẽ toàn tâm toàn lực đóng góp vào sự thành công cho công ty. Ban đầu, Hệ thống Sản xuất Toyota được gọi là sự tôn trọng nguồn nhân lực. Sau này, bạn sẽ thấy rằng Phương thức Toyota không phải là việc khen tặng con người dù họ có xứng đáng hay không, mà là về việc thử thách và tôn trọng nhân viên cùng một lúc.

Cho ra mắt một trung tâm của Toyota tại Bắc Mỹ: chỉ có một cơ hội để xây dựng đúng văn hoá công ty

Vào lúc Toyota bắt đầu xây dựng trung tâm bảo trì phụ tùng của nó ở Hebron, Kentucky, giới lãnh đạo đã học được từ chính kinh nghiệm bản thân rằng để khởi đầu thành công một trung tâm dịch vụ thì cần phải phụ thuộc vào việc tạo dựng nên một nét văn hoá Toyota nhiều hơn là chỉ có công nghệ tốt. Trước đó nhiều năm, Toyota cũng đã thiết lập một trung tâm phân phối linh kiện toàn cầu tại Ontario, California. Trong khi người ta đưa ra rất nhiều kế hoạch và ý tưởng cho việc ra mắt trung tâm Ontario này cũng như cách thức phát triển nhân sự tại đó, ban lãnh đạo tin rằng mình có thể dựa vào kinh nghiệm trước đây và cải tiến trung tâm mới. Tầm nhìn dài hạn của trung tâm Hebron là xây dựng một hoạt động dịch vụ bảo trì được điều hành bởi các đội ngũ nhân viên được giao quyền, giống như ở Nhật Bản. Nhưng kinh nghiệm từ Ontario đã cho thấy rằng giao quyền quá sớm

cho nhân viên trong khi đang xây dựng cơ sở này có thể là chưa đúng lúc. Nếu các cá nhân và nhóm làm việc chưa thực sự hiểu hết Phương thức Toyota cùng với TPS, họ chưa sẵn sàng để được phân quyền.

Tôi đến thăm cơ sở Hebron này ba năm sau khi nó ra đời. Việc quản lý vẫn còn trong quá trình chậm rãi triển khai các nhóm làm việc và giao quyền tự quản cho công nhân. Những người này đang làm những công việc gì mà lại phức tạp đến nỗi cần phải mất hơn hai năm mới có thể hình thành nên những nhóm làm việc hiệu quả? Theo lời Giám đốc trung tâm, Ken Elliott, Chúng tôi không phải là đang dựng nên một cái nhà kho, mà là xây dựng một nền văn hoá. Đó là lý do mà chúng tôi đang thành công đến thế. Ông tin rằng điều đó đáng để bỏ thời gian ra phát triển một nền văn hoá ngay từ sớm bởi vì lúc đó chỉ có một cơ hội duy nhất để đi đúng hướng trong vấn đề này.

Tại Hebron, họ bắt tay xây dựng một văn hoá bằng cách sử dụng một quy trình ba bước để chọn lựa các cộng sự. Phải mất một năm mới tuyển chọn được nhân sự. Đầu tiên là quy trình nhận đơn xin việc. Thu hút người ta vào xin việc không phải là chuyện khó. Người ta đưa ra một thông báo trên báo chí địa phương về việc Toyota sắp cho ra một trung tâm mới và sẽ cần người. Bản tin này, không phải là một bản quảng cáo phải trả tiền, đã đem lại 13.500 đơn xin việc cho 275 vị trí. Tiếp đó, người la lựa ngẫu nhiên từ đống thư này để chọn ra một nhóm nhỏ hơn tham gia một ngày hội việc làm với những cuộc gặp gỡ và đánh giá không chính thức. Bước thứ ba là một mẫu ngẫu nhiên của những ai vượt qua vòng hội chợ việc làm này sẽ được mời đến dự phỏng vấn kéo dài một giờ. Việc chọn ngẫu nhiên được sử dụng là để đảm bảo công bằng và đa dạng. Sau khi kiểm tra lý lịch, kiểm tra ma tuý và kiểm tra sức khoẻ, những người vào chung kết sẽ được nhận việc.

Những giai đoạn ban đầu của quá trình tuyển chọn này được thiết kế để hạn chế đơn xin việc xuống một số lượng hợp lý. Hội chợ việc làm là để áp dụng các nguyên tắc của Toyota. Mục tiêu là để đào tạo các ứng viên về triết lý của Toyota đồng thời xem xét những ai thích hợp với nó. Ngày hội này có trình chiếu về lịch sử Toyota và văn hoá Toyota với một băng video để người ta hình dung ra công việc tại cơ sở mới, một bản tóm lược các lợi ích của công việc, tổng quan về quá trình tuyển chọn và cuối cùng là một bài thi viết. Quy trình quan trọng nhất là cuộc phỏng vấn mặt đối mặt để Toyota xem liệu các giá trị cá nhân và tính khí của ứng viên có phù hợp với phong cách Toyota hay không. Vào năm trước khi hoạt động chính thức, 37 nhân

viên được thuê vào nhóm thiết kế để phát triển những quy trình nghiệp vụ và 20 người khác được giao nhiệm vụ hỗ trợ. Những nhân viên thường trực này đã giúp Toyota phỏng vấn những nhân viên khác sẽ vào làm việc cho nhóm của họ sau này. Một vài người phải đợi cả năm để có thể chính thức nhận việc. Song quy trình này cũng tương đối nhanh và ít tính hình thức hơn so với các quy trình tuyển dụng tại các trung tâm khác, như Toyota Georgetown, nơi có các bài kiểm tra năng lực và ứng viên được chia nhóm để giải quyết các trục trặc rồi thường phải đợi từ một đến hai năm để nhận việc.

Elliott nhờ vào kinh nghiệm bản thân của mình tại cơ sở Ontario mà biết được tầm quan trọng của việc phát triển từ từ và có hệ thống. Vì thế, tập thể Hebron đã thiết lập một quá trình triển khai gồm bốn giai đoạn kéo dài trong 11 tháng.

Trong giai đoạn I, cơ sở Hebron này hoạt động với một mức độ rất thấp, vì vậy có rất nhiều thời gian để hoàn thành tốt công việc. Các tổ công nhân thực hiện các thủ tục nghiệp vụ căn bản, thường là dưới hình thức thô sơ, kiểm tra các quy trình nghiệp vụ tiêu chuẩn cũng như được huấn luyện thêm một số quy trình khác. Qua giai đoạn II, Ban quản lý sẽ chọn ra những nhà cung cấp tốt nhất để đặt mua những linh kiện với số lượng nhỏ cho hoạt động của công ty, và lúc này có rất ít vấn đề trục trặc xảy ra với việc giao nhận những lô phụ tùng đó. Trong giai đoạn III, người ta bổ sung các nhà cung cấp nhỏ hơn, không quá phức tạp trong các khâu cung ứng và sản xuất. Việc này làm gia tăng biến số vào các quy trình nên sẽ thách thức các nhân viên nhiều hơn. Giai đoạn IV, trung tâm sẽ kết nối với các nhà cung cấp số lượng lớn. Trong mỗi giai đoạn, Ban Giám đốc sẽ bỏ thời gian ra để huấn luyện thêm về Phương thức Toyota. Quá trình được phân đoạn nói trên cũng cho phép phát triển các nhân viên thường trực tuần tự theo thời gian, vì vậy, tất cả 230 nhân viên sẽ không phải tham gia lớp huấn luyện cùng một lúc. Thậm chí trong từng giai đoạn, người ta cũng đưa ra nhiều mô phỏng thực tế trước khi trực tiếp tiến hành một quy trình mới. Từng giai đoạn bộc lộ những thử thách mới, nhưng giai đoạn trước nó đã xây dựng được những nhóm kỹ năng và tập quán trong công việc, cùng với sự tin cậy.

Kết quả là một quá trình tịnh tiến suôn sẻ. Sử dụng những chỉ số như là tỷ lệ linh kiện sẵn có (phần trăm phụ tùng sẵn có khi khách hàng cần đến), trung

tâm Hebron đã cho ra đời một cơ sở tốt nhất trong số những cơ sở của Toyota tại Bắc Mỹ.

Phát triển nhóm tại Toyota: không phải là việc một ngày một giờ

Một điều ngạc nhiên của tôi khi đến xem hoạt động tại Hebron là chuyện mọi người thường xuyên đề cập sự lãnh đạo tình thế mà họ học được từ Ken Blanchard, tác giả nổi tiếng của cuốn Nhà quản lý một phút. Đây chỉ là một trong nhiều mô hình lãnh đạo mà họ học được nhưng thoạt nhìn thì nó lại khiến tôi cảm thấy khác lạ với triết lý của Toyota. Họ cho tôi xem một mô hình cách mạng về những nhóm làm việc hiệu quả cao mà họ học được từ lớp chuyên đề của Blanchard, qua đó giúp họ suy nghĩ về quá trình tịnh tiến của việc phát triển tập thể.

Việc này thôi thúc tôi đọc qua cuốn Nhà quản lý một phút - Tạo dựng nên những tập thể xuất sắc trong công việc (Blanchard, Carew & Parisi -NXB Carew, 2000). Cuốn sách này cũng giống những cuốn khác trong loạt sách về Nhà quản lý một phút. Tiền đề cơ bản là các nhóm làm việc cần phải được phát triển theo thời gian và không thể tức khắc nhảy từ một nhóm cá nhân thành một tập thể xuất sắc. Blanchard mô tả bốn giai đoạn để phát triển một nhóm làm việc:

Giai đoạn 1: Định hướng. Nhóm cần phải được nhà lãnh đạo định hướng mạnh mẽ và phải hiểu rõ được sứ mệnh chủ yếu, những nguyên tắc về làm việc cùng với các công cụ mà nhóm có thể sử dụng.

Giai đoạn 2: Sự bất mãn. Nhóm này sẽ bắt tay vào công việc, khi đó sẽ ít vui thích hơn khi bàn luận về những viễn cảnh to lớn của sự thành công, và các thành viên của nhóm sẽ khám phá ra rằng làm việc tập thể khó hơn họ nghĩ. Trong giai đoạn này, họ tiếp tục cần có sự dẫn dắt vững vàng (về cơ cấu) từ phía người quản lý nhưng đồng thời cần nhiều hỗ trợ bên ngoài để vượt qua những tác động ngoại cảnh khó khăn mà họ không nắm bắt được.

Giai đoạn 3: Kết hợp. Nhóm sẽ bắt đầu thiết lập được một bức tranh rõ nét hơn về vai trò của các thành viên và bắt đầu thể hiện sự kiểm soát lên các quy trình của nhóm. Thách thức lúc này là phải học biết về các vai trò, mục tiêu, nghi thức và cơ cấu tổ chức nhóm. Người lãnh đạo lúc này không cần phải đưa ra nhiều định hướng nghiệp vụ nữa nhưng nhóm cũng còn cần đến nhiều hỗ trợ từ bên ngoài.

Giai đoạn 4: Thu hoạch. Nhóm trở thành một khối thống nhất và hoạt động như một tập thể có hiệu năng cao không cần nhiều hỗ trợ tác nghiệp từ bên ngoài hay từ nhà quản lý.

Tôi cảm thấy rõ những điều mà Toyota đang làm với cái mô hình đơn giản này là kết hợp tư duy TPS với cách lãnh đạo theo tình thế thành một cái gì đó mới mẻ khác biệt và mạnh mẽ hơn nhiều. Cuốn sách của Blanchard và những tác giả khác tập trung vào việc kết hợp mọi người thành những lực lượng tác nghiệp và về việc tổ chức các cuộc họp. Đây là điều mà tôi vẫn thường cho là các nhóm làm việc giải quyết trục trặc tình thế. Toyota đang xây dựng những tập thể thực hiện những công việc hàng ngày bên cạnh việc tiến hành cải tiến quy trình nghiệp vụ như những nhóm giải quyết trục trặc. Đó không chỉ là những buổi họp giải quyết nghiệp vụ.

Việc kết hợp những khái niệm về lãnh đạo tình huống với những quy trình TPS nhiều cách tân sẽ dẫn đến một điều mới lạ mà bạn không thể truyền đạt chỉ trong một phút. Thực tế là trong cuốn sách của mình, một trong các giai đoạn của Blanchard dường như chỉ kéo dài qua một vài buổi họp, như là Giai đoạn 3 - Sự kết hợp, thậm chí có thể tiến hành trong một buổi họp được chuẩn bị tốt. Hebron phải mất đến bốn năm mới tiến đến giai đoạn 4. Phải chăng họ đã bị kẹt lại giữa giai đoạn 3 và những người quản lý chậm chạp và công nhân có trình độ thấp? Ngược lại là đằng khác. Như chúng ta đã thấy ở phần đầu cuốn sách này, TPS được dựa trên một quá trình kỹ thuật đặc biệt thách thức - lý tưởng về luồng một sản phẩm. Luồng sản phẩm này liên quan đến sự phối hợp cực kỳ chặt chẽ giữa từng bước trong cả quy trình và nó giúp xây dựng nên những tập thể hiệu quả.

Hình 16-1 minh họa những tác động của luồng sản phẩm lên chức năng của nhóm. Ở nửa trên của Hình 16 -1, chúng ta thấy lối sản xuất theo lô chờ truyền thống. Từng công nhân thực hiện các thao tác của họ với nhịp độ riêng và góp phần tạo nên tồn kho mà trong trường hợp này lại dẫn đến sản xuất dư thừa và tạo ra sự lãng phí. Trong hệ thống này, một nhân viên trong quy trình hoàn toàn mù mờ về bất kỳ trục trặc nào xảy ra trước hoặc sau công đoạn của anh ta. Miễn là có một lưu lượng tồn đọng các loại phụ tùng và công nhân được phép lắp ráp bao nhiêu linh kiện cho khâu tiếp theo cũng được, họ chẳng có gì phải phiền hà, không màng đến những gì mà đồng nghiệp của họ đang thực hiện. Thậm chí nếu một công nhân cho ra một linh kiện bị lỗi thì cũng không thể phát hiện ra trong ca của anh ta và những công nhân đứng máy của ca sau sẽ phải xử lý. Nếu công nhân ca sau

này phát hiện ra lỗi, anh ta hoặc chị ta đơn thuần gạt nó sang một bên và chọn lấy một linh kiện tốt trong cả đống tồn kho. Còn tay công nhân ngồi ở Trạm C thì nhàn nhã và có lẽ phải đợi dài cổ mới có việc.

Lúc này xuất hiện vị quản lý một phút với tuyên bố đã đến lúc làm việc như một tập thể. (Bạn có thể thay thế mô hình của Blanchard với bất cứ mô hình xây dựng nhóm làm việc nào bạn biết). Khi đó mọi người tập họp vào phòng hội thảo để bàn về việc cải thiện năng suất. Cả nhóm hầu như sẽ tập trung vào việc giảm thời gian cần thiết cho các quy trình gia tăng giá trị, các nghiệp vụ, các nghiên cứu về tạo sự thoải mái trong công tác như là điện đóm hay là lắp đặt các máy làm mát bằng hơi nước. Trong quy trình lô chờ, công nhân làm việc riêng rẽ nên tự nhiên họ chỉ quan tâm đến phần việc của mình.

Chúng ta hãy xem trường hợp khi một chuyên gia TPS xuất hiện và phân tích hoạt động theo lô chờ ở Hình 16-1. Vị chuyên gia sẽ ngay lập tức nhận thấy không có một luồng thông suốt ở đây và có rất nhiều lãng phí. Nhiệm vụ đầu tiên của ông có lẽ là cải tiến luồng sản phẩm và dọn dẹp hầu hết đống linh kiện tồn đọng đang làm cản trở sự phối hợp của các bộ phận nghiệp vụ. Các khay sẽ mang tính thẻ báo: nếu như có một linh kiện trong khay, ngừng sản xuất linh kiện đó. Vị chuyên gia sẽ muốn có sự linh hoạt trong điều động nhân công tại các ô đứng máy với một, hai hay ba công nhân, tuỳ thuộc vào nhu cầu, cho nên cuối cùng tất cả các thành viên trong nhóm sẽ cần phải học mọi việc và quay vòng nghiệp vụ. Để giảm số nhân lực trong mỗi ô và điều động mỗi người làm nhiều việc, vị chuyên gia phải loại bỏ cái vị trí nhàn nhã kia. Bạn không thể để nhân viên ngừng tay và ngồi chơi xơi nước. Cái bạn cần là một nhóm làm việc tạo ra giá trị cho khách hàng, chỉ làm những việc cần thiết. Chúng ta có thể thấy được giai đoạn bất mãn nhanh chóng và bực dọc đến với nhân viên tại vị trí nhàn nhã kia, người vừa bị gạt khỏi cái ghế của anh ta. Ngoài ra, có thể sẽ còn nhiều người bất mãn khi mà luồng sản phẩm mới cho thấy rằng công việc có thể được đảm đương chỉ với hai người chứ không cần tới ba.

Thực tế là, chính những giai đoạn được miêu tả bởi Blanchard lại ứng dụng một cách hoàn hảo với quá trình triển khai TPS và các nhóm nghiệp vụ, như cách mà ban quản trị bộ phận dịch vụ bảo trì của Toyota đã kinh qua, mặc dù quá trình này tiêu tốn hàng năm trời chứ không phải vài giờ vài phút. Lúc mà hoạt động dịch vụ phụ tùng được thành lập, ngoại trừ một nhóm

nhỏ các nhà quản lý từng có kinh nghiệm với TPS, những người nhân viên vừa được thuê đều cảm thấy xa lạ với các khái niệm mới. Trong giai đoạn 1 nhóm lãnh đạo đã giải thích về tầm nhìn của công ty, định hướng cho các thành viên của tập thể và tiến hành nhiều tình huống giả lập thú vị. Tinh thần nhân viên rất hăng hái. Các thành viên được huấn luyện một ít về TPS nhưng chưa thật sự hiểu hết. Tại thời điểm này thì nhóm quản lý cần phải hướng dẫn kỹ càng.

Khi nhóm làm việc dần dần đạt được năng suất dưới sự chỉ đạo của cấp trên, tự nhiên sẽ xuất hiện các trục trặc và trở ngại. Giai đoạn 2 sẽ bước vào và tinh thần nhân viên sẽ chùng xuống một ít. Nhóm sẽ cần đến nhiều hỗ trợ bên ngoài từ các nhà quản lý, cùng với sự dẫn dắt tiếp tục. Tuy vậy, không giống mô hình của Blanchard, các tổ trưởng không thể chỉ tập trung vào việc hỗ trợ nhân viên và thôi chỉ đạo trực tiếp, đặc biệt bởi vì họ đang nỗ lực giảm bớt lãng phí và tạo sự liên thông hơn giữa các tác vụ. Vì thế, vẫn cần đến một sự kết hợp giữa sự chỉ đạo và sự hỗ trợ trong lúc các nhân viên loại bỏ sự lãng phí và đóng góp nhiều ý tưởng mới để cải thiện các quy trình kỹ thuật.

Sau ba năm, cấp lãnh đạo cuối cùng đã có thể cảm thấy nhân viên của mình trưởng thành tới mức độ mà, ở một vài vị trí quan trọng, họ có thể bổ nhiệm một vài nhân viên vào vị trí trưởng nhóm đồng thời thúc đẩy nhóm trở nên tự giác hơn. Lúc này họ tiến vào giai đoạn 3 của mô hình Blanchard. Sau đấy là tiếp tục đến giai đoạn 4 trong nhiều năm.

Theo cách nhìn của tôi, khác biệt giữa cách lãnh đạo tình huống một phút và phiên bản của Toyota chính là khác biệt giữa việc tổ chức các cuộc họp với các mục tiêu hành động và việc thực sự hoạt động như một tập thể theo một hệ thống phức tạp và phối hợp chặt chẽ. Từng cá nhân trong hệ thống phối hợp phải thực hiện những quy trình nghiệp vụ tiêu chuẩn và cần có một sự đồng bộ hoá chặt chẽ giữa các đồng sự để công việc được hoàn thành tốt. Cách xây dựng nhóm làm việc như trên không thể thực hiện thông qua mộ vài cuộc họp tổ chức tốt tại phòng hội thảo.

Các nhóm làm việc là tiêu điểm để giải quyết trục trặc

Trong một nhà máy ô tô truyền thống, nhân viên “cổ trắng” hay kinh doanh thường chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề phát sinh, kiểm tra chất lượng, bảo trì thiết bị và theo dõi năng suất. Ngược lại, theo mô hình của

TPS (Hình 16-2), các nhóm làm việc tại sàn máy mới chính là tiêu điểm để giải quyết các trục trặc.

Những công nhân thực hiện các nghiệp vụ gia tăng giá trị chính là những người thân thuộc nhất với công việc thực tế cùng các vấn đề có ảnh hưởng đến nghiệp vụ. Bởi vì Toyota tồn tại là để gia tăng giá trị cho khách hàng của mình và chính các thành viên trong tổ là những người thực hiện những tác vụ gia tăng này, họ phải được xếp hàng đầu. Phần còn lại của cơ cấu là để hỗ trợ họ. Tuyến thứ hai là những người trưởng nhóm, tức những nhân viên thường trực làm việc tại dây chuyền nhưng có cơ hội được đề bạt chút đỉnh. Các tổ trưởng này không thể ra các quyết định kỷ luật nhưng họ có mặt để hỗ trợ các thành viên trong tổ. Người giám sát đầu tuyến là một trưởng nhóm, người chịu trách nhiệm dẫn dắt và điều phối nhiều tổ.

Theo tiêu chuẩn của nhiều công ty thì Toyota có một cơ cấu tổ chức không hiệu quả gồm nhiều vị trí đứng đầu cho các nhóm nhỏ công nhân. Các tổ trưởng thường chỉ có từ bốn đến tám công nhân để hỗ trợ và hầu hết thời gian họ không dùng cho việc sản xuất. Còn các trưởng nhóm thì chỉ quản lý ba hay bốn tổ mà thôi.

Khái niệm về quản lý từ dưới lên và phân quyền như thế đã trở thành xưa cũ tại nhiều doanh nghiệp nhưng Toyota lại coi trọng nó. Phạm vi điều khiển nhỏ của các tổ trưởng còn hơn cả bức thiết. Ở một vài khía cạnh nào đó, cách quản lý từ dưới lên của TPS thậm chí còn thử thách hơn đối với các tổ nhóm, bởi vì TPS liên tục loại bỏ sự lãng phí trong chuỗi giá trị, tức là, người ta sẽ rút bớt tồn kho trong quy trình và bớt đi lãng phí tại từng vị trí đứng máy. Mặt khác, cách phân bổ công việc truyền thống được thiết lập với sự lãng phí có sẵn. Sự lãng phí này là một lớp đệm nhìn từ quan điểm của một công nhân. Bây giờ, ta hãy tháo bỏ nó và thay thế bằng những tác vụ làm gia tăng giá trị. Đột nhiên công nhân sẽ phải cảnh giác nếu không muốn bị mất việc. Nếu không có hệ thống tổ trưởng như trên thì điều này có thể tỏ ra hơi tàn nhẫn. Người tổ trưởng giống như một vị bác sĩ thường trực sẵn sàng nhảy vào bất kỳ khi nào có vấn đề, chẳng hạn như khi có yêu cầu trợ giúp trong hệ thống andon (Chương 11). Anh ta đóng vai trò một cái van an toàn, luôn luôn bám sát dây chuyền và theo dõi xem liệu có trục trặc nào phát sinh, như là phụ tùng bị thiếu hoặc ai đó giảm năng suất cần phải được hỗ trợ hoặc cho nghỉ ngơi.

Vai trò và trách nhiệm của các thành viên trong tổ, các tổ trưởng và các trưởng nhóm được tóm lược trong Hình 16-3 (theo Bill Costantino, một trong những tổ trưởng đầu tiên tại nhà máy Toyota Georgetown, Kentucky). Đáng chú ý là sự gia tăng trách nhiệm từ tổ trưởng sang nhóm trưởng. Các tổ viên thực hiện công việc nghiệp vụ và chịu trách nhiệm giải quyết trục trặc và liên tục cải tiến. Các tổ trưởng tiếp quản nhiều trách nhiệm mà trước đây được đảm trách bởi các quản đốc "cổ trắng", mặc dù họ không phải là nhà quản lý chính thức và không có quyền kỷ luật các tổ viên. Vai trò chính của họ là giữ cho dây chuyền chạy suôn sẻ cũng như chế tạo ra các phụ tùng chất lượng. Các nhóm trưởng thực hiện nhiều việc mà trước đây thường được xử lý bởi các phân ban chức năng cụ thể từ bên bộ phận nhân sự, thiết kế và kiểm tra chất lượng. Họ là một phần không thể thiếu để cải tiến phần lớn quy trình, thậm chí trong việc giới thiệu sản phẩm và các quy trình mới. Họ thường xuyên phải huấn luyện các chuyên đề ngắn. Khi cần họ cũng có khả năng thế chỗ vào dây chuyền và thao tác nghiệp vụ thông thường. Ở Toyota không có chuyện chỉ tay năm ngón.

Đội viên (TM):

- làm việc theo tiêu chuẩn hiện hành
- duy trì 5S tại nơi làm việc
- tiến hành những công tác bảo trì nhỏ thường lệ
- tìm kiếm cơ hội cải tiến liên tục
- hỗ trợ trong những hoạt động giải quyết sự cố của đội

Đội trưởng (TL):

- Khởi động máy và điều khiển
- đạt các mục tiêu sản xuất
- đáp ứng những cuộc gọi andon từ các đội viên
- xác nhận chất lượng - kiểm tra thường lệ
- thế chỗ đội viên vắng mặt
- huấn luyện và huấn luyện chéo

• bảo dưỡng nhanh theo yêu cầu

• đảm bảo nghiệp vụ chuẩn được tuân thủ

• hỗ trợ những hoạt động nhóm nhỏ

• tham gia các dự án cải tiến liên tục đang triển khai

• đảm bảo cung cấp đủ linh kiện/vật liệu cho quy trình

Nhóm trưởng:

• lên kế hoạch nhân công và nghỉ phép

• lập kế hoạch sản xuất hàng tháng

• Quản trị: Triển khai chính sách công ty, bảo trì vả sửa lỗi

• kế hoạch hoshin

• nâng cao tinh thần làm việc của nhóm

• xác nhận chất lượng và kiểm tra của đội trưởng

• điều phối giữa các ca làm việc

• thử nghiệm các quy trình sản xuất (đang thay đổi)

• phát triển các đội trưởng và huấn luyện chéo

• báo cáo/theo dõi kết quả sản xuất hàng ngày

• tiến hành các hoạt động giảm chi phí

• các dự án cải tiến quy trình: năng suất, chất lượng, hiệu quả nơi làm việc v.v...

• phối hợp việc bảo dưỡng quan trọng

• phối hợp khi có hỗ trợ từ ngoài đội làm việc

• phối hợp nghiệp vụ với những quy trình sản xuất trước và sau dòng sản phẩm của mình

• an toàn lao động cho nhóm làm việc

• thay thế khi đội trưởng vắng mặt

• điều phối các hoạt động quanh những thay đổi lớn về mô hình

Hình 16-3. Vai trò và trách nhiệm tại Toyota

Cơ cấu lãnh đạo cơ bản này được áp dụng xuyên suốt tập đoàn. Nhà kho dịch vụ thay thế phụ tùng tại Hebron cũng đang đi theo hướng này. Bạn cũng có thể thấy những điều tương tự tại bộ phận thiết kế. Tương đương với các tổ trưởng là các kỹ sư bậc một rành rẽ về một lĩnh vực kỹ thuật cụ thể với vai trò hỗ trợ và phát triển các kỹ sư cấp thấp trong chuyên môn của họ. Tại Toyota, khi bạn làm việc với năng suất cao, bất kể đó là chế tạo phụ tùng, thiết kế bản vẽ, kế hoạch chất lượng hay kinh doanh, lúc nào cũng có một người hướng dẫn thường trực để hỗ trợ bạn từng ngày. Không ai bị bỏ rơi phải tự mò mẫm, mặc dù cách hướng dẫn là tạo ra những nhiệm vụ thử thách và để bạn đánh vật với chúng cho đến khi bạn kéo chuông xin trợ giúp.

Tại Toyota, mọi điều bạn học được ở trường về lý thuyết tạo động lực đều đúng cả

Hầu hết chúng ta trong quá trình đi học đều đã biết đến việc động viên khuyến khích con người. Nếu bạn tham dự một lớp học về chủ đề này, bạn sẽ được trình bày một loạt chóng mặt các lý thuyết khác nhau của nhiều nhà tư tưởng và không có cách nào để nhận biết ai đúng ai sai. Vậy đâu là lý thuyết về động cơ làm việc mà Toyota theo đuổi? Hoá ra là tất cả các lý thuyết đó. Tất cả các lý thuyết tỏ ra hiệu quả vô cùng tại Toyota, dù thường là phải qua một ít biến đổi.

Hình 16-4 tóm tắt cách tiếp cận của Toyota trong năm lý thuyết khuyến khích nổi bật nhất. Hai lý thuyết đầu tiên giả định rằng con người tự có động cơ bên trong: nhưng đặc tính nội tại của công việc tự nó thôi thúc người ta làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Ba lý thuyết tiếp theo cho rằng nhân viên chủ yếu bị kích thích bởi những yếu tố bên ngoài như là tiền thưởng, sự kỷ luật và các chỉ số hoàn thành mục tiêu. Toyota sử dụng tất cả những lối tiếp cận trên để khuyến khích nhân viên của mình. Chúng ta sẽ lần lượt bàn tới từng cái.

Lý thuyết về động lực bên trong

Tháp nhu cầu Maslow

Tháp nhu cầu của Abraham Maslow xem việc động viên con người tương đương với việc làm thoả mãn những nhu cầu nội tại của họ. Mức độ cao nhất là làm những việc hoàn thiện bản thân mình, gọi là tự khẳng định. Nhưng có một vài bước trước khi bạn đến được mức đó. Con người chỉ có thể làm việc cho những nhu cầu cao cấp như là sự tự khẳng định chỉ khi nào những nhu cầu cấp thấp hơn đã được thoả mãn như là nhu cầu vật chất (chẳng hạn như có đủ lương thực để ăn), an toàn và an ninh (như là cảm thấy không bị xâm hại) và địa vị xã hội (được người khác tôn trọng bạn). Những yếu tố đó đều đến từ bên ngoài. Sau đó là những nhu cầu cấp cao hơn chính là lòng tự trọng (bạn cảm thấy hài lòng về bản thân) và nhu cầu tối thượng tự khẳng định mình bằng cách hoàn thiện bản thân.

Khi làm việc cho Toyota, những nhu cầu cấp thấp của bạn được bảo đảm. Bạn được trả lương xứng đáng, công việc ổn định và làm việc trong một môi trường an toàn có kiểm soát. Nhóm làm việc có thể giúp bạn thoả mãn những nhu cầu xã hội với nhiều hoạt động giao tế trong và ngoài công việc. Văn hoá Toyota nhấn mạnh việc sử dụng các tình huống công tác nhiều thách thức để xây dựng lòng tự tin cho nhân viên của mình cũng như trải nghiệm và hoàn thành những công trình hảo hạng theo hướng tự khẳng định mình.

Lý thuyết về làm giàu công việc của Herzberg

Các lý thuyết của Frederick Herzberg cũng tương tự như của Maslow, nhưng lại tập trung vào đặc tính của công việc với vai trò là những động lực. Ông cho rằng những gì mà Maslow gọi là nhu cầu cấp thấp thực ra chỉ là những nhân tố an sinh. Thiếu vắng chúng sẽ gây ra sự bất mãn, nhưng cung cấp cho con người càng nhiều thì sẽ không phải là những yếu tố kích thích tích cực. Chẳng hạn như một môi trường làm việc sáng sủa và sạch sẽ, những dụng cụ ăn uống thuận tiện cùng với lương bổng cao có thể giữ chân nhân viên nhưng nhiều yếu tố an sinh hơn cũng không thể khiến người ta làm việc cật lực hơn. Nếu bạn thực sự muốn thúc đẩy nhân viên, bạn phải vượt qua các yếu tố an sinh và làm giàu công việc tạo ra hấp dẫn tự thân. Nhân viên cần có phản hồi về cách thức họ làm việc. Họ cần thực hiện trọn vẹn một công việc, để qua đó có thể xác định được sản phẩm của công việc mình làm. Họ cũng cần có một mức độ tự quản nhất định.

Toyota đã thành công trong việc cung cấp những yếu tố an sinh qua sự an toàn trong công việc và tạo ra những môi trường làm việc hấp dẫn. Tuy nhiên, trên hết, một dây chuyền lắp ráp chẳng phải một cái gì khác ngoài một công cụ tạo sự phong phú. Công nhân lặp đi lặp lại một tác vụ máy móc và chỉ chịu trách nhiệm một phần nhỏ trong một sản phẩm tổng thể. Tuy nhiên hệ thống TPS đã thêm vào rất nhiều thứ để các thao tác trở nên hấp dẫn và Toyota đã đặc biệt quan tâm đến việc làm phong phú các tác vụ trong dây chuyền sản xuất. Một trong những tính năng giúp công việc trở nên đa dạng hơn là việc xoay vòng nghiệp vụ (qua đó cho nhóm làm việc được toàn quyền đối với một cụm sản phẩm trong cả chiếc xe), việc phản hồi bằng nhiều hình thức về cách thức làm việc của nhân viên, hệ thống andon (tạo điều kiện cho công nhân tích cực chủ động trong khi giải quyết sự cố) cũng như nhiều quyền tự quản cho các nhóm nghiệp vụ. Toyota bắt đầu quan tâm đến việc làm phong phú công việc từ những năm 1990 và tái thiết kế lại dây chuyền lắp ráp sao cho những phần phụ tùng nào tạo nên một cụm nhỏ của chiếc xe được bố trí cùng một khu vực cụ thể trên dây chuyền. Thay vì để cho một nhóm nghiệp vụ lắp ráp các hệ thống điện rồi lắp tấm lót sàn xe và sau đấy là lắp các tay nắm cửa xe, một nhóm tác nghiệp có thể chỉ tập trung riêng biệt vào hệ thống điện tử dưới nắp ca-pô xe. Còn đối với nhân viên khối văn phòng, Toyota bố trí các nhóm làm việc xung quanh các dự án trọn gói từ đầu tới khi kết thúc. Chẳng hạn như việc thiết kế nội thất của xe là trách nhiệm của một nhóm từ giai đoạn bản vẽ đến giai đoạn chế tạo. Chịu trách nhiệm khi tham gia từ đầu chí cuối một dự án là cách làm phong phú và phân quyền cho nhân viên.

Lý thuyết về động lực từ bên ngoài

Phong cách quản lý khoa học của Taylor. Thuyết Taylor nghiêng hẳn về động lực bên ngoài. Người ta đi làm để kiếm tiền, chấm hết. Bạn khuyến khích nhân viên bằng cách đưa ra những tiêu chuẩn rõ ràng, huấn luyện họ những phương thức hiệu quả nhất để đạt những tiêu chuẩn đó, và sau đấy thưởng thêm cho họ nếu vượt định mức. Các tiêu chuẩn là về số lượng chứ không phải chất lượng. Trong Chương 12 chúng ta đã thấy hệ thống của Toyota cũng được dựa trên tiêu chuẩn hoá nhưng công nhân có trách nhiệm cải tiến những công việc đã được tiêu chuẩn. Cơ bản là Toyota đã hiệu chỉnh cách quản lý khoa học từ bên trên và chuyển giao quyền kiểm soát việc tiêu chuẩn hoá cho các nhóm làm việc nghiệp vụ. Trong khi Taylor tập trung cao độ vào cá nhân để tạo năng suất, Toyota ghi nhận thành tích

cho tập thể. Nhóm, chứ không phải cá nhân, sẽ phải chịu trách nhiệm. Các chỉ số về thực hiện công việc đo lường cách thức hoạt động của tập thể.

Thuyết hiệu chỉnh hành vi. Đây là một thuyết tổng hoà hơn trong việc sử dụng thưởng và phạt để động viên khuyến khích. Khi hiệu chỉnh hành vi, chúng ta nhận thấy rằng có rất nhiều thứ được con người phân loại là tưởng thưởng hay trừng phạt, không chỉ về mặt tiền bạc. Nó có thể là một lời ngợi khen từ cấp trên hay từ đồng nghiệp, hoặc là nhận được một danh hiệu. Vấn đề quan trọng là phải làm sao cho tác dụng khuyến khích hay răn đe phải xảy ra càng nhanh càng tốt sau sự kiện thưởng phạt đó.

Hệ thống của Toyota dựa trên một luồng liên tục và cơ chế andon là rất lý tưởng để thực hiện hiệu chỉnh hành vi một cách mạnh mẽ. Thông tin phản hồi rất nhanh. Cách tốt nhất để phản hồi khiển trách là đừng nhắm vào cá nhân và nhân viên có thể cảm thấy mình làm việc như thế nào thậm chí không cần có người giám sát chỉ ra ngay bằng cách phơi bày ra những vấn đề về chất lượng. Khi người giám sát cần đưa ra lời nhận xét khen chê thì đã có các nhóm trưởng ở đấy truyền đạt ý kiến của ông ta lại cho các cộng sự. Ngoài ra, các nhóm trưởng cũng được đào tạo để đưa ra những lời nhận xét phản hồi.

Một ví dụ về cơ chế khen thưởng của Toyota Mỹ là danh hiệu đi làm đều đặn được trao tại tất cả những cơ sở sản xuất tại Mỹ. Việc có mặt nơi làm việc là rất quan trọng ở Toyota, bởi vì nhân viên có kỹ thuật cao và là một phần của nhóm mà nhân sự rất tinh gọn. Cơ chế đi làm đều đặn trao thưởng cho những ai không vắng mặt mà không có lý do chính đáng trong suốt năm. Những ai là thành viên của câu lạc bộ không vắng mặt này sẽ được mời tới dự một buổi tiệc lớn tại một địa điểm trung tâm. Có khoảng một tá chiếc xe hơi Toyota mới toanh trên sân khấu. Người ta sẽ rút thăm xổ số chọn những người thắng giải rinh về nhà chiếc xe đã được trả thuế và các chi phí khác. Khoảng 60-70% số nhân viên Toyota đến câu lạc bộ hoàn hảo này đã không nghỉ một ngày nào hoặc không đi trễ một buổi nào. Để khuyến khích hàng nghìn nhân viên của mình đi làm đúng giờ mỗi ngày thì chi phí cho một buổi tối hoành tráng như trên nào có sá gì với Toyota.

Thuyết mục tiêu. Nói một cách ngắn gọn, người ta bị kích thích bởi những mục tiêu đầy thách thức nhưng có thể đạt được cũng như bởi những chỉ số đo lường tiến độ đến mục tiêu đó giống như tham gia một trò chơi. Hệ thống quản lý bảng biểu của Toyota cùng với việc triển khai các chính sách nhân sự giúp các nhóm làm việc biết được mức độ hiệu quả trong công tác

của họ và luôn hướng về những mục tiêu cải tiến cam go. Các chính sách đặt ra những mục tiêu thử thách từ trên xuống dưới còn những số đo kỹ lưỡng cho thấy mức độ hoàn thành công việc của các nhóm làm việc.

Thuyết về việc con người luôn hướng về sự cải tiến

Toyota đầu tư cho con người và ngược lại nó có được những nhân viên tận tuỵ, những người đến sở làm đúng giờ mỗi ngày và không ngửng cải thiện nghiệp vụ của họ. Tôi phát hiện ra rằng trong năm vừa rồi tại nhà máy Toyota Georgetown, các nhân viên tại dây chuyền lắp ráp đã đưa ra khoảng 80.000 đề xuất và nhà máy triển khai đến 99% số đề xuất đó.

Vậy làm thế nào để bạn có thể khiến nhân viên của mình làm việc cần mẫn và liên tục cải tiến để hoàn hảo công việc của họ? Hãy xây dựng một hệ thống theo cách của Toyota - ai tuân thủ triết lý của công ty - bằng cách trước tiên hãy xem xét những động cơ bên trong tổ chức của bạn. Việc phát triển những con người xuất sắc có thể hiểu và hỗ trợ văn hoá công ty của bạn không phải chỉ là việc tiếp nhận những giải pháp đơn giản hoặc thêm thắt những lý thuyết về động viên khuyến khích. Đào tạo những nhân viên ngoại hạng và xây dựng những nhóm làm việc cần phải là cái xương sườn của phong cách quản lý, một cách tiếp cận tích hợp cơ cấu tổ chức của bạn với hệ thống chuyên môn. Xuyên suốt cuốn sách này bạn đã thấy bằng cách nào mà luồng một sản phẩm đã kích thích những hành vi giải quyết vấn đề một cách tích cực cũng như khuyến khích người ta cải tiến. Tuy nhiên, bạn cần có một cơ cấu tổ chức và văn hoá liên tục cải tiến để hỗ trợ cho những hành vi này.

Dĩ nhiên là bạn không thể vẫy tay một cái lấy ra một nền văn hoá dựng sẵn. Nó đòi hỏi hàng năm trời áp dụng một phương thức nhất quán cùng với những nguyên tắc thống nhất. Nó bao gồm những nguyên tố của thuyết Maslow. Người ta phải có được một mức độ an toàn và cảm thấy mình thuộc về tập thể. Bạn cũng phải thiết kế những công việc mang tính thử thách. Nhân viên cần được quyền tự quản nhất định để cảm thấy họ có quyền kiểm soát đối với công việc. Hơn nữa, dường như không có gì khuyến khích hơn việc đặt ra những mục tiêu thử thách, các số đo không đổi cùng những lời nhận xét về sự tiến bộ cũng như thỉnh thoảng phải có những phần khen thưởng. Các giải thưởng có thể mang tính tượng trưng và không cần phải quá tốn kém. Cuối cùng, nhân viên và nhóm làm việc xuất sắc phải bắt nguồn từ việc thể hiện đúng nơi đúng chỗ sự tôn trọng đối với hệ thống nhân sự.

CHƯƠNG 17. Nguyên lý 11: tôn trọng mạng lưới đối tác và các nhà cung cấp bằng cách thử thách họ và giúp họ cải tiến

Toyota chú trọng kinh nghiệm thực tế trực tiếp và luôn muốn cải thiện hệ thống của họ cũng như trình bày cho bạn thấy những cái giúp bạn phát triển… Toyota sẵn sàng làm những việc như là phân cấp hệ thống sản xuất của họ để tạo điều kiện dễ dàng cho bạn. Toyota cho người đến nhận linh kiện từ chỗ chúng tôi tới 12 lượt mỗi ngày. Họ giúp chúng tôi tháo bỏ các áp lực, di chuyển nơi cung cấp nguồn nước công nghiệp mà chúng tôi cần, huấn luyện các nhân viên của chúng tôi. Về khía cạnh kinh doanh, họ rất thích trực tiếp làm việc và nhúng tay vào đo lường mọi thứ để tiết kiệm chi phí cho hệ thống. Với Toyota bạn có nhiều cơ hội để làm ra lợi nhuận. Chúng tôi đã khởi đầu với Toyota khi chúng tôi xây dựng một nhà máy ở Canada chỉ sản xuất có một bộ phận và khi hiệu suất được nâng cao, chúng tôi đã được thưởng, thế nên bây giờ nhà máy đã có thể sản xuất gần như toàn bộ các linh kiện. Trong số những công ty xe hơi mà chúng tôi hợp tác, Toyota là công ty tốt nhất.

Theo lời một nhà cung cấp trong ngành

Những nhà cung cấp trong ngành xe hơi nhất loạt cho rằng Toyota là khách hàng tốt nhất của họ đồng thời cũng khó tính nhất. Chúng ta thường nghĩ rằng khó tính tức là khó mà giao thiệp hay tỏ ra vô lý. Trong trường hợp Toyota, nó có nghĩa là họ đặt ra các tiêu chuẩn rất cao về sự tuyệt hảo và kỳ vọng mọi đối tác đều vươn tới những chuẩn mực đó. Quan trọng hơn, Toyota sẽ giúp các đối tác làm được điều đó. Chương này sẽ giải thích cách vận hành của phương thức lạ lùng này trong mối quan hệ với các nhà cung cấp.

Hãy bắt đầu với một quan điểm kém hiệu quả (nhưng đáng buồn thay lại thịnh hành) trong mối quan hệ với nhà cung cấp. Vào năm 1999, một trong ba nhà sản xuất xe hơi lớn của Mỹ, mà sau đây tôi sẽ gọi là Công ty Mỹ, quyết định cải thiện mối quan hệ của họ với các nhà cung cấp thành mối quan hệ tốt nhất trong cả ngành. Công ty Mỹ này đã chán ngấy với việc mãi nghe về sự vĩ đại của Toyota và Honda trong việc đào tạo và phát triển các nhà ung ứng trở nên tinh gọn trong sản xuất. Hàng bao năm qua, Công ty

Mỹ này đã làm mọi cách để cải thiện mối quan hệ với các nhà thầu nhưng khi được hỏi ai là kẻ dẫn đầu trong việc phát triển nhà cung cấp thì câu trả lời cứ một mực là Toyota và Honda. Mục tiêu của Công ty Mỹ là phát triển một trung tâm hỗ trợ nhà cung cấp đủ tư cách trở thành một thước đo toàn cầu với hoạt động tốt nhất. Thậm chí, Toyota cũng sẽ phải theo đuôi Công ty Mỹ.

Điều này đã trở thành một dự án với tầm nhìn lớn trong nội bộ phòng thu mua vật tư của Công ty Mỹ, với những nhà vô địch chính là những vị phó chủ tịch của công ty. Ngay từ ban đầu những vị phó chủ tịch này đã hun đúc một tầm nhìn rộng lớn cho trung tâm phát triển nhà cung cấp của họ. Thực tế là một vị Phó Chủ tịch đã xây dựng xong những phác thảo chỉ dẫn sơ khởi cho việc xây dựng một trung tâm với những công nghệ hướng dẫn tân tiến. Trung tâm này của họ sẽ là cái lớn nhất và tốt nhất, và các nhà cung cấp sẽ tụ tập lại đây để học tập những nghiệp vụ tốt nhất, trong đó bao gồm cả các phương pháp sản xuất tinh gọn.

Bước đầu tiên của dự án này là thu thập dữ liệu về tình hình hiện tại bằng cách phỏng vấn khoảng 25 nhà cung cấp của Công ty Mỹ. Hầu hết các nhà cung cấp này đã có những chương trình sản xuất tinh gọn nội bộ và nhiều người trong số họ còn vượt trội hơn Công ty Mỹ về mặt này. Thông điệp chủ yếu từ các nhà cung cấp là rõ ràng và nhất quán:

Hãy bảo Công ty Mỹ đừng phí tiền xây nên một trung tâm to lớn để huấn luyện chúng tôi làm gì, mà hãy tự xây cho mình nhà xưởng để chính họ có thể là một đối tác có năng lực và đáng tin cậy mà chúng tôi thực sự muốn hợp tác. Hãy chỉnh sửa quy trình phát triển sản phẩm của họ và yêu cầu họ ứng dụng sản xuất tinh gọn trong nội bộ. Chúng tôi thậm chí có thể giúp đỡ Công ty Mỹ trong chuyện này.

Đoạn trích sau từ một nhà cung cấp cho ta một cảm nhận về một thông điệp nhất quán:

Vấn đề là ở chỗ Công ty Mỹ có những kỹ sư thiếu kinh nghiệm nhưng lại nghĩ rằng họ biết những gì mình cần làm. Tôi thà làm việc với những người biết nhìn nhận rằng họ cần phải học hỏi và tôi sẵn sàng huấn luyện họ. Chúng tôi không rõ là có phải hệ thống khen thưởng bên đó đã khiến họ trở nên quá khích và đối nghịch hay không. Tôi đã làm việc với Công ty Mỹ này gần 18 năm và đã từng gặp rất nhiều người tốt ở đó sẵn sàng giúp đỡ bạn. Nhưng giờ đây những mối quan hệ này đã biến chất đi nhiều. Tôi đã từng

cảm thấy tốt đẹp khi làm việc với những người bên Công ty Mỹ. Ngày nay, tôi không còn tin tưởng ở họ nữa. Thậm chí, những người tôi đã từng cộng tác và tin tưởng giờ đây cũng đang tìm cách để chi phối chúng tôi. Thật đáng buồn.

Rõ ràng là Công ty Mỹ này còn phải làm nhiều việc trước khi gặt hái bất kỳ ích lợi nào từ việc xây dựng cáo trung tâm phát triển nhà cung cấp đáng ao ước này. Vấn đề cơ bản hiện rõ trong những nhược điểm của hệ thống nội bộ của Công ty Mỹ, sự thiếu sót trong việc phát triển nhân lực, cũng như việc họ quá tập trung vào cách quản lý kiểu cây gậy và củ cà rốt mà không hiểu hết những quy trình bên các nhà cung cấp của họ. Họ cần phải tỏ rõ tư cách của một người lãnh đạo trước khi mong muốn các đối tác cung ứng của mình theo sau và học tập mình. Thực chất họ đã đi chệch hướng rất nhiều.

Rốt cuộc, việc cắt giảm chi phí đã giết chết toàn bộ nỗ lực xây dựng một trung tâm hỗ trợ cung ứng. Đó là vào năm 1999 và, nếu như có gì đáng nói, là mọi chuyện đã xấu đi nhiều tại Công ty Mỹ. Công ty này theo tôi không phải là ít gặp trong số nhiều công ty muốn nhảy vọt tới các lợi ích của một chuỗi cung ứng hiệu quả và thông suốt mà chưa thực hiện đủ việc phát triển nội bộ đầy khó khăn.

Trong lúc đó Toyota đã bỏ ra hàng thập kỷ để gây dựng một doanh nghiệp tinh gọn vững mạnh tại Nhật Bản và đã nhanh chóng bắt tay xây dựng một mạng lưới cung ứng tầm cỡ thế giới tại Bắc Mỹ. Các nhà cung cấp đó vẫn đang đáp ứng tích cực với những phương thức đòi hỏi cao nhưng cũng rất hợp lý của Toyota. Chẳng hạn, OEM Benchmark Survey, một cuộc khảo sát về những nhà cung cấp phụ tùng ô tô, được thực hiện bởi John Henke tại Đại học Oakland - một cuộc khảo sát đem lại thước đo chính về mối quan hệ với nhà cung cấp trong ngành xe hơi của Mỹ - đã xếp Toyota hạng nhất. Trong 17 chỉ số từ chỉ số niềm tin đến chỉ số cơ hội được nhìn nhận, cuộc khảo sát của năm 2003 đã đặt Toyota vào vị trí số một, theo sau là Honda và Nissan, trong khi Chrysler, Ford và GM lần lượt xếp thứ tư, năm và sáu. Mà các thành tích của Toyota vẫn không ngừng gia tăng, với mức cải thiện 7% so với khảo sát năm 2002.1

Một cuộc khảo sát được tiến hành bởi J.D. Power đã cho thấy Nissan, Toyota và BMW là những nhà chế tạo xe hơi tốt nhất tại Bắc Mỹ trong việc thúc đẩy sự cái tiến từ phía các nhà cung cấp của họ. (Bản tin ô tô, ngày 24/2/2003). Hãng Honda và Mercedes cũng đạt mức trên trung bình trong việc khuyến

khích sáng tạo, trong khi Tập đoàn Chrysler, Ford và GM tất cả đều xếp dưới trung bình.

Toyota đã được tặng thưởng hết lần này đến lần khác cho sự đầu tư nghiêm túc của nó vào việc xây dựng một mạng lưới các nhà cung cấp có năng lực cao, được kết hợp thật sự vào hệ thống sản xuất tinh gọn mở rộng của Toyota. Rất nhiều giả thưởng về chất lượng làm nên sự khác biệt của Toyota và chiếc Lexus là kết quả của sự vượt trội trong sáng tạo, thiết kế, sản xuất và sự ổn định tổng thể của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp này của Toyota là một phần không thể tách rời của triết lý sản xuất tức thời, cả khi nó vận hành suôn sẻ lẫn khi có sự cố trong hệ thống.

Trong khi nhiều công ty sẽ từ bỏ JIT ngay khi đụng phải khủng hoảng lần đầu tiên, Toyota vẫn vững bước qua những cuộc khủng hoảng hiếm hoi của nó tay trong tay với các nhà cung cấp. Chẳng hạn, vào ngày 1/2/1997, một trận hỏa hoạn đã thiêu huỷ một nhà máy Aisin2. Aisin là một trong những nhà cung cấp lớn nhất và thân thiết nhất của Toyota. Thông thường, Toyota sử dụng hai nhà cung cấp nguồn phụ tùng nhưng Aisin lại là nguồn cung cấp duy nhất về cái gọi là van p, một phần phanh xe thiết yếu có trong tất cả các xe hơi của Toyota trên toàn thế giới với số lượng lúc đó lên đến 32.500 cái mỗi ngày. Hệ thống JIT của công ty chỉ dùng lượng tồn kho 2 ngày trong toàn chuỗi cung ứng. Chỉ có 2 ngày tồn kho và một thảm họa như thế sẽ cho thấy một bằng chứng rằng JIT là một ý tưởng tồi? Thay vì hoang mang, 200 nhà cung cấp tự tổ chức lại để bắt đầu sản xuất van p trong vòng 2 ngày. Sáu mươi ba xí nghiệp khác nhau chịu trách nhiệm lắp ráp các phần phụ tùng với nhau, những phần có trong tài liệu kỹ thuật và sử dụng một vài thiết bị của riêng họ, thiết kế những đường ống tạm thời để tạo nên linh kiện và giữ cho hoạt động của Toyota hầu như không ngưng trệ. Sức mạnh của chuỗi cung ứng còn vượt xa hơn công nghệ thông tin. Nó là sức mạnh của sự sáng tạo và mối quan hệ gắn bó.

Nguyên tắc: tìm kiếm các nhà cung cấp vững mạnh và cùng nhau phát triển vì lợi ích lâu dài của hai bên

Nếu bạn đến tham dự một hội thảo về quản lý chuỗi cung ứng, có khả năng bạn sẽ nghe được những gì? Bạn sẽ học biết nhiều điều về việc lèo lái chuỗi cung ứng giữa thời đại công nghệ thông tin phát triển. Nếu bạn có thể xử lý thông tin trong một phần tỷ giây thì bạn cũng có khả năng khiến chuỗi cung ứng đáp ứng nhu cầu nhanh như thế? Nhưng điều mà bạn khó có khả năng nghe được là sự phức tạp ghê gớm của việc điều phối các hoạt động tỉ mỉ

hàng ngày để đem giá trị đến với khách hàng. Bạn sẽ không được nghe về các mối quan hệ giữa các công ty hoặc về các làm việc với nhau để đạt những mục tiêu chung. Song, đây chính là điều nòng cốt đã khiến mối quan hệ đối tác của Toyota với các nhà cung cấp trở thành một chuẩn mực trên toàn cầu.

Khi Toyota bắt đầu chế tạo xe hơi, nó đã không có đủ vốn hay máy móc để tạo ra hàng triệu linh kiện cần cho một chiếc ô tô. Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của Eiji Toyoda với tư cách một kỹ sư trẻ là phải xác định những nhà cung cấp linh kiện chất lượng cao mà Toyota có thể hợp tác. Vào lúc đó công ty không có đủ số lượng để giao cho các nhà cung cấp thực hiện. Trên thực tế là có những ngày mà Toyota thậm chí không cho ra một chiếc xe nào bởi vì họ không có đủ phụ tùng đạt chất lượng. Vì thế nên Toyota rất ý thức được là cần phải có các đối tác vững vàng. Tất cả những gì Toyota có thể chào mời chính là đưa ra một cơ hội cho tất cả các đối tác cùng phát triển kinh doanh với nhau cũng như thu lợi trong dài hạn. Thế là, giống như những nhân viên nội bộ công ty, các nhà cung cấp trở thành một phần của cái gia đình mở rộng cùng lớn lên và học hỏi TPS.

Thậm chí khi Toyota đã trở thành một thế lực toàn cầu, nó vẫn duy trì nguyên tắc ban sơ về quan hệ đối tác này. Nó xem xét cẩn trọng các nhà cung cấp mới và chỉ đặt những đơn hàng rất nhỏ. Họ phải chứng tỏ sự trung thực và cam kết với những tiêu chuẩn hoạt động cao của Toyota về chất lượng, chi phí và thời hạn. Nếu họ chứng tỏ được điều này qua những đơn hàng ban đầu thì sẽ nhận được những hợp đồng lớn hơn ngày càng tăng. Toyota sẽ huấn luyện Phương thức Toyota cho họ và tiếp nhận họ vào đại gia đình. Một khi đã được kết nạp, bạn sẽ không bao giờ bị cho ra rìa trừ khi phạm phải những sai lầm kinh khủng nhất.

Việc xem trọng một mạng lưới cung ứng mở rộng không có nghĩa là trở thành một mục tiêu dễ dàng và yếu đuối. Quan điểm của Toyota là cũng giống như khi nó thử thách nhân viên của riêng mình tìm kiếm sự cải thiện, nó cũng cần phải thách thức các nhà cung cấp của mình.

Phát triển nhà cung cấp bao gồm một loạt các mục tiêu khắt khe và thách thức đạt được những mục tiêu gắt gao đó. Các nhà cung cấp muốn làm việc cho Toyota bởi vì họ biết rằng mình sẽ tiến bộ và phát triển được sự kính nể trong giới của mình và trong mắt khách hàng. Nhưng chẳng có nhà cung cấp nào mà tôi biết khi làm việc với Toyota lại tin rằng dễ dàng làm hài lòng họ. Từ quan điểm của Toyota, kỳ vọng cao vào các nhà cung cấp và đối xử

với họ công bằng và huấn luyện họ chính là định nghĩa của sự tôn trọng. Đối xử với họ mềm mỏng hay xử phạt họ mà không đào tạo thì sẽ là thiếu tôn trọng. Và thay đổi nhà cung cấp chỉ vì một nhà cung cấp khác rẻ hơn một ít (một thông lệ trong ngành ô tô) là một việc khó chấp nhận. Như lời của ngài Taiichi Ohno:

Đạt được hiệu quả kinh doanh cho công ty mẹ thông qua việc bắt chẹt các nhà cung cấp là hoàn toàn xa lạ trong tinh thần của TPS.

Ford và Toyota khác biệt nhau như thế nào trong các tiếp cận với các mối quan hệ cung ứng

Một ví dụ rõ nhất cho sự tương phản quan điểm giữa Toyota và những đối thủ cạnh tranh của nó là cách thức Toyota tiếp cận với những thách thức trong việc tạo dựng các khả năng sản xuất và quản lý cung ứng cho khu vực Bắc Mỹ. Làm thế nào mà các nhà máy lắp ráp của nó có thể đạt được việc giao hàng linh kiện kịp thời nhiều lần mỗi ngày tới các nhà máy đặt tại Hoa Kỳ mà các nhà máy này lại nằm rải rác khắp nước Mỹ và Canada? Một phần của giải pháp này là sử dụng những bãi giao hàng đan xen (cross-docking), mà một số người gọi đây là những kho tách hàng. Tức là, những bãi giao hàng này tiếp nhận nhiều đơn giao hàng từ các nhà cung cấp một vài lần mỗi ngày rồi tái cơ cấu chúng lại thành những tổ hợp phụ tùng khác nhau để có thể gửi đi như là những lô hàng hỗn hợp với đúng số phụ tùng cần dùng cho một vài giờ sản xuất. Các kho tách hàng này cho phép nhận hàng một cách hữu hiệu từ nhà cung cấp rồi giao hàng kịp thời cho nhà máy lắp ráp. Các trạm phân tách như vậy khá phổ biến trong các ngành công nghiệp khác, chẳng hạn như ngành thực phẩm, và thông thường thì các bến bãi tách hàng như vậy được thuê lại từ bên ngoài. Điều khác biệt trong hệ thống kho tách hàng của Toyota chính là mối quan tâm mà Transfreight, một đối tác của Toyota, dành để quản lý chúng cũng như sự lưu tâm không mệt mỏi của Toyota khi huấn luyện đối tác này cách sử dụng hệ thống TPS. Theo quan điểm của Toyota thì bãi giao hàng đan xen này là phần mở rộng của dây chuyền lắp ráp, một phần mạch máu quý giá trong việc đưa các linh kiện kịp thời đúng lúc từ nhà cung cấp tới các chiếc xe và sau cùng là tới tay khách hàng. Nó là một phần của luồng sản xuất.

Công ty Ford, trong những năm giữa thập kỷ 1990, đã phát triển Hệ thống Sản xuất kiểu Ford, mô phỏng theo TPS của Toyota. Hầu hết trọng tâm được đặt vào việc triển khai trong bốn bức tường nhà máy, nhưng sau này vào những năm cuối thập kỷ 1990 họ đã bắt đầu tập trung vào dòng chảy

nguyên vật liệu đồng bộ bên ngoài nhà máy với việc kịp thời đưa linh kiện tới nhà máy bằng những lô hàng nhỏ với tần suất giao hàng đều đặn. Thế là Ford đã làm điều mà nhiều công ty lớn của Mỹ làm trong tình huống này. Họ thuê một nhà điều hành bên ngoài và giao cho người đó nhiệm vụ trên. Vị chuyên gia mà họ thuê đã từng phụ trách cung ứng cho General Motors và từng tiếp xúc với NUMMI (mặc dù ông chưa từng làm việc ở đây). Ông này tỏ ra phù hợp với mô hình của Ford trong vai trò một nhà lãnh đạo năng động quyết liệt sẵn sàng đưa ra nhiều mệnh lệnh và mong muốn mọi người hành động và suy nghĩ hiệu quả. Ông nhận thấy rằng mình phải thay đổi cách thức các nhà máy lắp ráp vận hành sang việc nhận những lô hàng giao đúng hạn với từng số lượng nhỏ. Vì vậy, ông đã thuê một nhóm nhiều chuyên gia về hệ thống kéo trong nhà máy (hơn 20 người) để tinh chỉnh hệ thống cung ứng nội bộ của Ford. Họ làm việc trong nhà máy lắp ráp, cắt giảm tồn kho linh kiện tại từng dây chuyền và trong vài trường hợp họ đóng kiện lại những linh kiện từ những công-ten-nơ lớn 4x4x4 thành những công-ten-nơ nhỏ chỉ chứa đủ linh kiện cho một giờ hoạt động. Sau đấy họ thiết lập hệ thống kéo để cung cấp phụ tùng cho dây chuyền. Việc này vẫn còn để lại khác nhiều tồn kho linh kiện từ những nhà cung cấp với những công-ten-nơ sai khổ, nhưng điều này sẽ được giải quyết bằng những sáng kiến cung ứng tách biệt bên ngoài, nên họ không mấy lo lắng về chúng.

Nhà quản trị mà Ford thuê về quyết định xử lý vấn đề cung ứng bên ngoài công ty bằng cách thuê một công ty giao nhận bên ngoài (bên thứ ba), dạng như công ty Transfreight của Toyota. Ông đưa ra yêu cầu đấu thầu với những mục tiêu cắt giảm chi phí cung ứng gắt gao (đến 10% mỗi năm) và sẽ giao toàn bộ phần cung ứng trong khu vực Bắc Mỹ cho công ty nào đáp ứng được yêu cầu về giá. Công ty Penske Logistics đã thắng thầu và bắt đầu giao những lô hàng phụ tùng nhỏ đến các nhà máy lắp ráp. Họ chịu trách nhiệm giao 167.000 phụ tùng sản xuất từ 900 nhà cung cấp cho các động cơ của Ford tại các nhà máy. Họ thiết kế và quản lý toàn bộ mạng lưới vận chuyển, giao dịch trực tiếp với các nhà vận chuyển, xử lý các vấn đề thủ tục và các hoá đơn cần thanh toán.

Nhà quản trị của Ford đưa ra mệnh lệnh cần thi hành: mỗi ngày một linh kiện. Ông muốn mỗi một loại phụ tùng mà hiện nay đang được giao hàng tuần hoặc hàng tháng sẽ phải được giao ít nhất một lần mỗi ngày. Đây giống như là một mệnh lệnh kiểu “không cần bắt sống tù binh”. Ông lại gọi dự án này là Nirvana (Cõi niết bàn) mà tâm điểm là vụ thương thảo với Penske Logistics. Ford sẽ cắt giảm được hàng trăm triệu đô la từ tiền vận chuyển và

chi phí lưu kho. Kết quả là nhà quản lý nói trên được thăng cấp lên chức Phó Giám đốc Kế hoạch vật tư và cung ứng của Ford.

Penske Logistics lập ra một Ban Kinh doanh có bộ máy quản trị riêng để phục vụ cho dự án Ford này. Penske không có nhiều tài sản có liên quan đến vụ kinh doanh cho Ford, như là xe tải hay bãi tách hàng, mà thay vào đó là hoạt động như là một nhà môi giới, thiết lập những giao dịch cần thiết giữa Ford và bên công ty cung ứng. Penske có những nhà phân tích và những nhân viên vận chuyển toàn thời gian để thiết kế việc vận chuyển và quản lý chúng trên cơ sở vận hành liên tục. Điều này đặt Penske vào vị trí trung gian khi vừa phải thương lượng với các nhà máy của Ford về những thứ như là kỳ hạn giao hàng và số lượng linh kiện, vừa phải đàm phán với các nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển. Tại các nhà máy thì các quản đốc luôn có các mục tiêu cắt giảm tồn kho và sắp xếp để thiết lập những siêu thị linh kiện nhỏ hơn dạng Toyota đồng thời giải phóng mặt bằng kho cho những hoạt động khác.

Nhìn chung, nỗ lực này dường như có tất cả những thứ liên quan đến việc nhân bản hệ thống của Toyota… trên bề mặt. Nhưng kết quả chẳng khác nào một thảm họa, theo lời của một nhà quản lý của Penske chịu trách nhiệm lập ra một mạng lưới vận chuyển cho Ford vào mùa thu 2002:

“Mỗi ngày một linh kiện” thì rất tuyệt cho các nhà máy, bởi vì nó làm trống nhà xưởng và họ kiếm tiền từ các không gian đó. Nhưng việc vận chuyển ngốn thêm 100 triệu đô la mỗi năm. Sau đấy mọi việc trở nên chua chát với Ford đến nỗi vị Phó Giám đốc cung ứng phải ra đi và chúng tôi được lệnh quay lại hệ thống cũ phân phối từng lô linh kiện lớn hàng tuần hoặc hàng tháng. Chúng tôi mất đến tám tháng cho việc này. Giới chức cao cấp tại Ford tức giận là tại sao chúng tôi không thể làm điều này trong vòng tám tuần. Nhưng sẽ mất hơn một năm. Mục tiêu là quay lại chi phí thời tiền-Nirvana. Vào cuối giai đoạn niết bàn này, chúng tôi đã có thể vận chuyển 95% linh kiện mỗi ngày. Với mục tiêu mới, Ban Lãnh đạo Ford muốn có tỷ lệ khoảng 60% và bây giờ thì chúng tôi đạt mức chừng 80%. Thật là không thực tế khi chuyển từ phi-JIT sang JIT mà lại muốn tiết kiệm chi phí. Tôi không thấy được là các khoản tiết kiệm này lấy từ đâu ra. Chúng tôi chỉ vừa mới hoàn tất việc nghiên cứu cải tiến mạng lưới giao nhận. Chúng tôi cho rằng nó sẽ giúp Ford tiết kiệm chừng 8 triệu đô la một năm, nhưng tác động lên các nhà máy thì thế nào? Nó sẽ làm gia tăng lưu kho và họ không mấy hài lòng về điều đó.

Trường hợp minh họa này cho thấy bằng cách nào mà Ford, dưới thời CEO Jacques Nasser, đã có một cách tiếp cận về quản trị chuỗi cung ứng hoàn toàn khác với cách thức của Toyota. Ford đã có ý tốt khi cố gắng học theo Toyota trong việc chuyển sang mô hình JIT tại mạng lưới cung cấp phụ tùng của nó. Điều gì Ford đã làm sai khi nhìn theo quan điểm của Toyota?

• Ford giao nhiệm vụ cho một nhà quản trị thuê từ bên ngoài để quản lý một mạng lưới cung ứng hàng tỷ đô la và ông này đã có thể đưa ra nhiều quyết định trọng yếu dựa trên tầm nhìn của chính ông ấy.

• Nhà quản trị này đã không am hiểu phong cách Ford và chỉ hiểu lơ mơ về cách để đạt được một mạng lưới cung ứng JIT. Chẳng hạn như Toyota sẽ chẳng bao giờ thử vận chuyển tất cả linh kiện mỗi ngày. Điều đó có thể có ý nghĩa với một số phụ tùng chứ không phải là đối với tất cả những linh kiện khác.

• Ông đã giao trách nhiệm nhiều một cách đáng ngạc nhiên cho một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài, người mà Ford không có quan hệ đối tác chặt chẽ mấy, ít nhất là trong lĩnh vực này cũng như trong một dự án với tầm cỡ này.

• Nhà cung cấp bên ngoài thuần tuý là một công ty điều phối cung ứng và không có kinh nghiệm thực tế về Hệ thống Sản xuất của Ford. Công ty này biết cách vận chuyển hàng hoá, và đó là lĩnh vực duy nhất mà họ có thể tối ưu hoá chi phí vận chuyển.

• Nhà cung cấp bên ngoài này chưa bao giờ hiểu hết và tin tưởng vào sứ mệnh của dự án Nirvana đồng thời cho rằng Ford đang phạm một sai lầm mà kết quả chỉ là chi phí gia tăng mà thôi.

• Ford đã đặt công ty bên ngoài ở giữa các nhà máy và mạng lưới cung cấp của mình, điều chắc chắn mang lại sự tranh chấp giữa các bộ phận khác nhau chỉ muốn tối ưu hoá cục bộ vì lợi ích của riêng từng bộ phận.

Luận điểm cuối cùng trên đây tỏ ra quan trọng. Toyota nỗ lực rất nhiều để tháo gỡ các rào cản giữa các bộ phận sao cho mọi người cùng làm việc vì một mục tiêu chung. Bằng việc thuê một nhà cung cấp dịch vụ cung ứng bên ngoài với mục tiêu duy nhất là cắt giảm chí phí trong mạng lưới vận chuyển, Ford đã hầu như không tránh khỏi xung đột và tối ưu hoá cục bộ. Vị Giám đốc của Penske Logistics đã giải thích:

Chúng tôi (Penske) phải đứng giữa nhà máy và bộ phận giao nhận linh kiện. Một nhà máy có thể muốn các phụ tùng từ một nhà cung cấp nào đó giao đến cho họ năm lần mỗi tuần. Nếu chúng tôi giao hàng một lần mỗi tuần bằng cả xe tải thì tôi có thể tiết kiệm tiền cho bộ phận cung ứng nhưng lại bất tiện cho nhà máy đó. Các nhà máy lúc nào cũng muốn JIT. Nhưng bên giao nhận thì có xu hướng giao hàng với tần suất ít hơn để ít tốn kém hơn. Tôi thảo luận với các nhà máy về số lượng giao hàng và họ cho chúng tôi những con số. Nếu những con số của tôi lớn hơn của họ thì tôi và bộ phận cung ứng sẽ thắng.

Kết quả là Ford chẳng bao giờ đạt được tính kịp thời mà lại lãng phí rất nhiều tiền bạc. Mạng lưới giao nhận mà Penske tái xây dựng sau dự án Nirvana vẫn còn thể hiện một sự thoả hiệp. Chẳng hạn khi các nhà máy giải phóng được nhà kho của họ, họ lại sản xuất nhiều hơn và giảm không gian trống vốn được dùng để lưu giữ những linh kiện nào có tần suất giao nhận thấp. Kết quả là Penske phải thuê thêm nhà kho ở gần nhà máy.

Ngược lại, Toyota không chỉ giao toàn bộ trách nhiệm cho Transfreight trong bãi tập kết hàng, thay vào đó là chậm rãi và có ý thức trong việc phát triển Transfreight thành một phần của cả mạng lưới doanh nghiệp trong một giai đoạn kéo dài đến 10 năm. Transfreight là một liên doanh vào năm 1987 giữa TNT Logistics và Công ty Mitsui - một phần của đại gia đình Toyota ở Nhật Bản. TNT Logistics có một mạng lưới giao nhận vững mạnh và mục tiêu của Toyota là giữ vững nguồn cung cấp ô tô càng nhiều càng tốt tại khu vực Bắc Mỹ. Vai trò của Mitsui khá thầm lặng nhưng lại thể hiện sự kiểm soát của Toyota lên toàn bộ liên doanh này. (Thực tế đó là một liên doanh 50-50). Với việc các chuyên gia TPS tham gia sâu vào quá trình này, bãi tập kết hàng đầu tiên được thành lập. Một cố vấn từ Nhật Bản, thậm chí, đã đi thị sát bãi hàng này cùng với ông Giám đốc hiện trường của Transfreight rồi kết luận từ thực tế cách thiết lập hệ thống.

Mục đích của bãi tập kết hàng là nhận những đơn hàng từ những nhà cung cấp ở xa một vài lần trong ngày, tạm thời lưu giữ chúng và rồi đóng vào xe để gửi đến nhà máy lắp ráp dưới dạng những lô hàng hỗn hợp chừng 12 lần một ngày. Các nhà máy sẽ nhận được những lô hàng JIT thường xuyên và các xe tải luôn đầy hàng từ nhà cung cấp tới bãi tập kết và từ bãi tách hàng đến nhà máy lắp ráp.

Bãi tách hàng này ứng dụng mọi nguyên tắc của TPS (Karlin 200)3. Nó là một cơ sở xuyên suốt, các nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến liên tục,

các bảng biểu bằng hình ảnh và các công cụ kiểm lỗi được dán khắp nơi để đảm báo chất lượng và độ tin cậy, còn các tài xế xe tải nắm được vai trò của mình trong việc giao nhận với những yêu cầu khắt khe về thời hạn, đồng thời với việc tham gia kiểm tra chất lượng sản phẩm. Không có cái gì là ngẫu nhiên cả. Hệ thống này được thiết lập thông qua việc ứng dụng những nguyên tắc của hệ thống phân phối dịch vụ thay thế phụ tùng mà chúng ta đã nói đến trong Chương 8 về luồng sản phẩm.

Do có sự phối hợp chặt chẽ giữa các nhà cung cấp, Transfreight và các nhà máy, người ta có thể điều khiển nhịp nhàng dòng chảy của các linh kiện giao đến nhà máy và các công-ten-nơ rỗng trả lại thông qua bãi tách hàng. Cơ bản là trao đổi một-đối-một giữa các thùng chứa rỗng và các công-ten-nơ rỗng trả lại. Toyota đã nỗ lực trong việc sắp xếp kế hoạch cho nhà máy lắp ráp, nhờ đó cân đối được việc giao nhận trong toàn mạng lưới. Điều này đem đến một dòng chảy đều đặn các phụ tùng từ nhà cung cấp thông qua bãi tập kết hàng đến nhà máy lắp ráp đồng thời tạo ra một sự cân bằng trong số lượng phụ tùng linh kiện được giao và số công-ten-nơ rỗng được trả về.

Toyota khởi đầu với qui mô nhỏ bằng một bãi tách hàng và một nhà máy lắp ráp để sau một thập kỷ có thể phát triển được Transfreight với khả năng phục vụ toàn bộ những nhu cầu về bãi tách hàng của khu vực Bắc Mỹ. Transfreight đã có thêm được một số khách hàng ngoài Toyota và đang làm ăn có lãi. Kết quả thu được là:

• Toyota đạt được mục tiêu giao nhận kịp thời tại Bắc Mỹ bất chấp những khoảng cách xa xôi.

• Chi phí vận chuyển giảm xuống đáng kể sau khi hệ thống tập kết hàng ra đời. Trước đó, người ta tốn hàng đống tiền để đi từ nhà cung cấp này đến nhà cung cấp xa xôi nọ với các xe tải chỉ đầy một phần. Giờ đây các xe tải luôn được chất đầy với mọi hướng chạy.

• Toyota tiết kiệm chi phí cho các công-ten-nơ rỗng trả về, nhờ số lượng tối thiểu cân bằng giữa các linh kiện đi đến nhà máy lắp ráp và số công-ten-nơ trả về mỗi ngày.

• Transfreight không ngừng cải thiện và giảm chi phí, giống như những hoạt động khác của Toyota.

Transfreight không chỉ thành công khi giải được bài toán cung ứng JIT cho Toyota Bắc Mỹ mà nó còn trở thành một công ty quốc tế thành đạt và là một ví dụ điển hình của cung ứng tinh gọn. Trong hai năm liên tiếp, nó đã giành được giải thưởng "Nhà chuyên chở xe tải tốt nhất trong năm" của Toyota. Toyota cũng đã tiếp tục giao cho Transfreight thêm những thương vụ khác khi tập đoàn này mở rộng toàn cầu tới các nhà máy ở Tây Virginia, California, Ấn Độ, Pháp, Anh Quốc và Tây Ban Nha.

Có một điều thú vị là TNT Logistics đã không hiểu hết giá trị của Transfreight và đã không thể đưa hệ thống cung ứng tinh gọn này vào hoạt động của chính nó. Mitsui, trái lại, đã thấy được danh tiếng lên như diều của Transfreight trong ngành xe tải và cung ứng cùng với lợi nhuận gia tăng của nó. TNT và Mitsui bàn bạc về vị thế của hai bên và đi đến một thoả thuận là Mitsui mua lại cổ phần của TNT trong Transfreight. Bắt đầu từ ngày 27/6/2002, Mitsui trở thành cổ đông duy nhất của Tranfreight.

Hợp tác với các nhà cung cấp trong khi vẫn duy trì năng lực nội tại

Toyota rất cẩn trọng trong việc quyết định nên thuê ngoài những gì và những gì nên tự làm. Cũng như các nhà chế tạo ô tô khác của Nhật, công ty này cũng tìm nhiều nguồn lực từ bên ngoài, khoảng 70% phụ tùng là mua ngoài. Nhưng nó cũng vẫn muốn duy trì năng lực bản thân thậm chí ngay với những bộ phận mà nó mua ngoài. Ngày nay những từ ngữ trên đầu lưỡi của bất kỳ một nhà quản trị nào đó là ưu thế cạnh tranh chủ yếu. Toyota có một cái nhìn rõ ràng về sức cạnh tranh cốt lõi của nó, nhưng dường như xem xét vấn đề một cách toàn diện hơn. Việc này gợi nhớ lại thời non trẻ của công ty, khi mà Toyota quyết định tự đi trên đôi chân của mình thay vì mua lại các bản thiết kế và các phụ tùng xe hơi từ những nhà chế tạo lâu đời của Mỹ và châu Âu.

Như đã nói tới trong Chương 2, một trong những cội nguồn triết lý của Toyota chính là khái niệm tự lực. Điều đó được ghi rõ trong tài liệu nội bộ của công ty. Chúng ta phấn đấu để tự định đoạt số mệnh của mình. Chúng ta hành động trên tinh thần tự lực, tự tin vào khả năng của chính mình. Vì thế giao những năng lực chủ chốt cho những công ty bên ngoài là việc làm đi ngược lại triết lý này. Toyota buôn bán, thiết kế và chế tạo các phương tiện vận chuyển. Nếu công ty mua ngoài từ các nhà cung cấp đến 70% của chiếc xe và để họ làm chủ công nghệ thì làm sao công ty có thể tự thể hiện sự vượt trội? Nếu có một công nghệ mới nào mang tính then chốt, Toyota luôn muốn là một chuyên gia hạng nhất trên thế giới trong lĩnh vực đó. Họ có thể

học hỏi cùng các nhà cung cấp nhưng không bao giờ chuyển giao toàn bộ kiến thức và trách nhiệm then chốt trong bất kỳ lĩnh vực trọng yếu nào cho các nhà cung cấp.

Chương 6 đã bàn về chiếc Prius. Một trong những bộ phận trọng yếu của động cơ hybrid là bóng bán dẫn IGBT (biến tần dùng cổng lưỡng cực cách ly) - một thiết bị chuyển đổi dùng bóng bán dẫn để biến thế từ nguồn ắc quy sang nguồn điện khi khởi động động cơ.

Lúc đó, các kỹ sư của Toyota không phải là những chuyên gia về các loại bán dẫn, mà chủ yếu là thuê và mua ngoài cái thiết bị cốt yếu này. Toyota đã phát triển và xây dựng một nhà máy mới tinh để chế tạo bộ phận này trong khoảng thời gian hạn hẹp của dự án Prius. Toyota nhận thấy động cơ lai xăng - điện là một bước tiến về tương lai. Họ muốn tự lực trong bước đi đó. Một khi họ có người nắm vững chuyên môn từ bên trong, họ có thể chọn lựa nhà cung cấp. Các Giám đốc cấp cao kiên định với việc chế tạo thiết bị bán dẫn này tại công ty vì họ nhận thấy đây chính là một khả năng cốt lõi để thiết kế và chế tạo xe hơi hybrid cho tương lai. Toyota muốn biết được cái gì ở trong chiếc hộp đen đó. Họ cũng không tin các công ty khác có thể nỗ lực tiết giảm chi phí như họ.

Trong Chương 6 chúng ta đã bàn với việc làm thế nào mà Toyota quyết định hợp tác với Matsushita để mua ngoài công nghệ ắc quy, trái tim của các động cơ hybrid và những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu mai sau. Toyota thiết tha đạt được khả năng này ngay trong nội bộ, nhưng cuối cùng họ không có đủ thời gian. Thay vì đơn giản giao trách nhiệm đó cho Matsushita, Toyota thành lập một công ty liên doanh gọi là Panasonic EV Energy. Đó không phải là lần đầu tiên Toyota làm việc với Matsushita. Bộ phận xe chạy điện của Toyota đã từng cùng phát triển với Matsushita một loại ắc quy khô dùng niken cho phiên bản chạy điện của chiếc xe thể thao RAV4, nên coi như cùng có một mối quan hệ tốt từ trước cũng như quá trình làm việc hiệu quả cùng nhau.

Nhưng dù cho có một quá khứ làm việc cùng nhau, liên doanh mới là một thách thức cho văn hoá khác biệt giữa hai bên. Yuichi Fujii, bấy giờ là Giám đốc bộ phận xe điện của Toyota kiêm Giám sát bộ phận ắc quy Prius, trong một lúc bực dọc đã nói (Itazaki 1999):

Tôi có cảm giác về sự khác biệt giữa một nhà chế tạo ô tô và một nhà chế tạo các thiết bị điện qua cách họ nhìn nhận về sự thôi thúc của thời gian

thực hiện dự án. Một kỹ sư Toyota trong tâm niệm lúc nào cũng hoàn toàn ý thức rằng việc chuẩn bị để phát triển sản xuất phải được thực hiện tại một thời điểm kịp thời. Trái lại, tôi có cảm tưởng rằng các kỹ sư của Matsushita tỏ ra hơi quá ung dung.

Người ta cũng tỏ ra quan ngại về quy tắc kiểm tra chất lượng ở Matsushita, và rằng liệu mức độ chất lượng yêu cầu cho loại ắc quy mới phức tạp này có quá cao so với tiêu chuẩn quen thuộc của họ hay không. Ngài Fujii cảm thấy nhẹ nhõm khi trông thấy một anh kỹ sư trẻ của Matsushita mặt mũi bơ phờ, và được biết rằng anh ta đã thức tận 4 giờ sáng để hoàn thành nốt một vài bài kiểm định chất lượng ắc quy. Sáng hôm sau anh ta lại đến cơ sở để kiểm tra lại một lần nữa (Itazaki, 1999, tr.282). Đến đấy thì Fujii nhận thấy rằng ở Matsushita cũng có một phong cách làm việc có thể phù hợp với phong cách của Toyota. Sau đấy, nét văn hoá của hai tập đoàn đã bổ sung cho nhau và giúp sản sinh ra một loại ắc quy hybrid tầm cỡ thế giới.

Thậm chí khi Toyota chọn việc mua ngoài một bộ phận quan trọng, họ cũng không muốn đánh mất khả năng nội bộ. Hãy xem mối quan hệ của Toyota với Denso. Trước đây, Nippon Denso (Công ty Điện tử Nhật Bản) là một bộ phận của Toyota. Nó phát triển thành một công ty riêng vào năm 1949 và trở thành một trong những nhà cung cấp linh kiện lớn nhất thế giới. Denso đã cùng với Toyota phát triển quan hệ đối tác và Toyota vẫn còn sở hữu một phần. Denso là một nhà cung cấp linh kiện điện và điện tử do Toyota lựa chọn cũng như hoạt động như thể một bộ phận của Toyota. Theo nguyên tắc thông thường, ứng với mỗi linh kiện Toyota muốn có ít nhất hai nhà cung cấp, nhưng họ thường vi phạm nguyên tắc này khi giao dịch với Denso vì chọn Denso là nhà cung cấp duy nhất. Vì thế vào năm 1988, khi Toyota mở một nhà máy điện tử tại Hirose và rao tuyển kỹ sư điện, đó là một cú sốc đối với ngành ô tô. Tại sao lại có sự đảo ngược chính sách như thế?

Trước hết, Denso đã trở nên lớn mạnh đến nỗi xuất hiện căng thẳng trong mối quan hệ với Toyota, như việc Denso tỏ ra hơi quá thân cận với các đối thủ của Toyota, trong đó có công ty cạnh tranh chính là Nissan. Thứ hai và quan trọng hơn là Toyota nhận thấy điện tử đã trở thành một bộ phận ngày càng lớn trong các chiếc xe bao gồm cả việc vi tính hoá và xu hướng dịch chuyển sang xe chạy điện. Khoảng 30% tổng phụ tùng của một chiếc xe ngày nay có liên quan đến điện tử và các công nghệ điện tử thay đổi với nhịp độ nhanh hơn những công nghệ ô tô truyền thống. Toyota tin rằng nó

cần phải thực sự am tường bất kỳ công nghệ chủ chốt nào để có thể quản lý hiệu quả các nhà cung cấp (ví dụ như nắm bắt về chi phí sản xuất) và tiếp tục là một tổ chức học hỏi tiên phong trong công nghệ. Toyota nhận định rằng điện tử đã trở nên trọng yếu trong ngành đến mức chỉ có một chương trình học tập chuyên sâu thông qua thực hành mới có thể trang bị cho cả tổ chức những kỹ năng và giá trị thiết yếu trong việc biến điện tử thành một ưu thế cạnh tranh thật sự. Giờ đây, người ta có thể ước tính rằng 30% tuyển dụng của Toyota là cho vị trí kỹ sư điện tử (Ahmadjian & Lincoln, 2001).

Hợp tác với các nhà cung cấp để cùng học tập TPS

Toyota có một cách để trau chuốt những kỹ năng của mình về hệ thống TPS bằng việc hợp tác với các nhà cung cấp trong nhiều dự án. Toyota rất muốn các nhà cung cấp của mình có được những khả năng tương đương với các nhà máy Toyota trong việc chế tạo và phát triển những phụ tùng chất lượng cao và kịp thời. Hơn nữa, công ty này không thể giảm chi phí nếu các nhà cung cấp không thể cắt giảm chi phí của họ, song Toyota cũng không đơn thuần đẩy việc giảm chi phí về phía các nhà cung cấp, vì đó không phải là phong cách của Toyota. Bởi vì Toyota không xem những phụ tùng như là những món đồ có thể mua bên ngoài qua việc đấu thầu mở, nên quan trọng là họ phải hợp tác với các nhà cung cấp có năng lực cao có thể theo kịp TPS hoặc một hệ thống tương đương. Có nhiều cách để Toyota cùng học TPS với nhà cung cấp của mình, và theo phong cách Toyota thì đó toàn là những quy trình học tập thông qua thực hành và hạn chế tối đa những buổi học lý thuyết trong phòng. Những bài học quan trọng nhất diễn ra trên những dự án thực tế của sàn máy.

Trước tiên, mọi nhà cung cấp chính của Toyota đều thuộc về hiệp hội cung cấp của công ty. Những nhà cung cấp chính yếu này gặp mặt quanh năm để chia sẻ các lề lối làm việc, thông tin cùng những vấn đề quan tâm, có những uỷ ban làm việc về những chủ đề cụ thể bao gồm những dự án chung. Ở Mỹ, Hiệp hội các nhà sản xuất ô tô Bluegrass BAMA (Bluegrass Automotive Manufacturers' Association)4 đã được thành lập tại Kentucky từ khi các nhà cung cấp của Toyota đóng quân tại đây. Tổ chức này giờ đây đã mở rộng thành một hiệp hội toàn quốc. Thành viên của BAMA có thể tham gia vào nhiều hoạt động, bao gồm các nhóm nghiên cứu thường gặp mặt để nâng cao các kỹ năng TPS. Họ được gọi là jishuken hay là nhóm nghiên cứu tự nguyện.

Jishuken được khởi động năm 1977 tại Nhật bởi Ban Tư vấn Quản lý Nghiệp vụ (OMCD - Operations Management Consulting Division). OMCD bao gồm các chuyên gia xuất sắc về TPS do ngài Ohno khởi xướng vào giữa thập niên 1960 để cải thiện nghiệp vụ của Toyota và các nhà cung cấp. Uỷ ban này bao gồm khoảng 6 bậc thầy về TPS và khoảng 50 tư vấn viên mà nhiều người trong số họ là những kỹ sư sản xuất trẻ tuổi, nhạy bén với nhiệm kỳ ba năm, những người được qui hoạch làm cán bộ sản xuất sau này. Chỉ những chuyên gia TPS giỏi nhất mới được chủ trì OMCD. Khoảng 55-60 nhà cung cấp chính của Toyota (chiếm 80% số phụ tùng) được tổ chức thành các nhóm từ bốn đến bảy nhà cung cấp theo vùng địa lý và theo chuyên môn. Những tư vấn viên luân phiên thảo luận với các nhóm này, với các dự án trong vòng ba bốn tháng tại từng công ty một. Họ chọn ra một chủ đề và bắt tay vào việc. Các nhà cung cấp khác cử đại diện thường xuyên đến thăm và đóng góp ý kiến. Các chuyên gia TPS của OMCD đến thăm nhà máy mỗi tuần để tư vấn. Họ cũng tổ chức một buổi hội thảo hàng năm để chia sẻ những điều gặt hái được. Những dự án này liên quan tới những biến đổi lớn, không phải chỉ là những cải tiến lặt vặt, thường dẫn tới việc xáo trộn tổ chức sản xuất và tạo ra luồng một sản phẩm, cân đối thời gian biểu và các thứ tương tự, cho đến những cải tiến đáng kể về chi phí, chất lượng và thời hạn giao sản phẩm. Người ta đưa ra các mục tiêu gắt gao để phấn đấu.

Kiyoshi Imaizumi, một nhà quản trị tại Araco Corporation, một trong những nhà cung cấp phức hợp nhất của Toyota ở Nhật Bản, được bổ nhiệm sang Mỹ để dẫn dắt Trim Masters Inc., một liên doanh giữa Toyota, Araco và Johnson Controls. Imaizumi giải thích rằng ở Nhật Bản jishuken có thể rất nghiêm khắc. Họ huấn luyện TPS theo tinh thần kỷ luật khắt khe được khởi xướng bởi Taiichi Ohno.

Ở Nhật, "jishuken" hoàn toàn khác với ở Mỹ. Nó là điều bắt buộc. Bạn không thể từ chối. Toyota chỉ định từng nhà cung cấp phải tham gia. Rồi từng nhà cung cấp chọn ra ba bốn nhân viên gì đó. Toyota gửi những chuyên gia TPS của mình xuống các nhà máy mục tiêu và khảo sát lại hoạt động của nhà máy này rồi đưa ra một chủ điểm, chẳng hạn như là dây chuyền này phải cắt giảm 10 công nhân. Các nhân viên của nhà cung cấp có một tháng để đưa ra một giải pháp. Chuyên gia TPS bấy giờ quay xuống nhà máy một lần nữa xem họ có đạt mục tiêu đề ra không. Sau đấy vị chuyên gia này chất vấn các nhân viên của nhà cung cấp đó đến nơi đến chốn. Trước đây, một vài người trong số họ đã bị suy sụp thần kinh và phải xin thôi việc. Tại Mỹ Toyota áp dụng một phiên bản mềm mỏng hơn. Một khi bạn nắm vững về

jishuken tại Nhật, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn ở đây. Một trong những vị Chủ tịch tiền nhiệm của Trim Masters đã kinh qua quá trình này và trở nên tự tin đến nỗi ông ấy chẳng bao giờ chịu thoả hiệp trước bất kỳ ai.

Toyota đã dần dần thay đổi phong cách của mình trở nên hỗ trợ hơn và ít tính hà khắc hơn, đặc biệt là tại Hoa Kỳ, khi họ rút ra kinh nghiệm rằng lối hành xử hà khắc tỏ ra không hiệu quả. Họ đã thành lập nên những hoạt động jishuken tương tự cho các nhà cung cấp Mỹ (gọi là hoạt động phát triển nhà máy), thử nghiệm nhiều biến thể khác nhau. Họ nhận thấy rằng cần phải phân nhóm các nhà cung cấp theo mức độ kỹ năng TPS, bởi vì mức độ phân hoá rất rộng.

Tại Mỹ phần giống OMCD nhất là những gì đã xảy ra tại Trung tâm hỗ trợ nhà cung cấp của Toyota (TSSC - Toyota Supplier Support Center) do Hajime Ohba, một cựu thành viên của OMCD, điều hành. Một biến thể của OMCD đã được tạo ra để thích ứng với văn hoá Mỹ mà không làm mất tiêu điểm của vấn đề. Các nhà cung cấp, và thậm chí những công ty ngoài ngành ô tô, như là Viking Range và Herman Miller, cũng phải nộp đơn mới được chấp nhận. Trung tâm hỗ trợ này ban đầu là miễn phí nhưng sau đấy trở thành một hãng tư vấn tính tiền dịch vụ. Dự án tập trung phát triển một dây chuyền mẫu. Dây chuyền điển hình phải gồm có một dây chuyền lắp ráp các phụ tùng và một quy trình sản xuất ra các phụ tùng đó. Người ta triển khai toàn bộ hệ thống TPS với đầy đủ các yếu tố JIT, jidoka, nghiệp vụ chuẩn, chế độ bảo dưỡng sản xuất v.v...

Kết quả của TSSC rất là ngoạn mục. Cho đến năm 1997, TSSC đã hoàn thành 31 dự án, đạt được những hiệu quả rất ấn tượng trong từng trường hợp cụ thể. Họ đã rút tồn kho xuống với mức trung bình 75% cũng như cải thiện năng suất lên 124%. Không gian kho được thu hẹp, chất lượng gia tăng, và loại bỏ được tình trạng giao hàng gấp (Dyer 2000). Tuy vậy, bên cạnh đó cũng có những thoả hiệp.

Nếu như ở Nhật Bản, Ohba sẽ thử đưa ra những hướng dẫn mơ hồ và trông đợi các nhà máy bắt tay vào hành động. Chỉ sau đó ông mới đưa ra hướng dẫn cùng với những câu hỏi sắc sảo kèm các thách thức. Những gì ông phát hiện ra ở các doanh nghiệp Mỹ là họ muốn có nhiều chỉ dẫn hơn và cần ông lui tới thường xuyên hơn để dự án chạy êm. Các dự án mà ở Nhật mất hai ba tháng thì sang Mỹ kéo dài tới năm sáu tháng và quá trình triển khai đồng bộ phải mất tới chín tháng hoặc hơn. Một số công ty làm tốt việc truyền bá TPS cho các phân ban trong nhà máy của họ nhưng hầu hết vẫn bị thất bại. Và có

rất ít công ty nhân rộng ra được toàn nhà máy. Thậm chí một số nhà cung cấp sáng giá mà TSSC phối hợp chặt chẽ cũng bị thụt xuống một mức độ TPS thấp hơn trừ phi nhóm của Ohba theo sát họ, động viên họ và triển khai thêm nhiều chương trình. Không may là trong khi các chuyên gia TPS có thể áp đặt việc ứng dụng các nguyên tắc TPS với các kết quả phi thường tại một số dây chuyền chọn lọc, họ không thể "cấy gen" của Phương thức Toyota vào các nhà cung cấp. Ohba lý giải một cách đơn giản, các công ty thất bại trong việc tiếp tục thực hiện TPS sau một giai đoạn cải tiến ngoạn mục chính là các công ty được dẫn dắt bởi các nhà quản trị không đủ nghiêm túc và tận tâm. Không phải sự cự tuyệt từ phía xưởng máy mà chính là giới lãnh đạo cấp cao phải chịu trách nhiệm trong những thất bại này.

Cứu giúp các nhà cung cấp yếu kém thông qua TPS

TSSC được thiết kế không phải là một phần trong mối quan hệ với các nhà cung cấp mà là để đào tạo họ thông qua các dự án. Phòng mua bán vật tư của Toyota có những chuyên gia về TPS và chất lượng của riêng nó để giao dịch với các nhà cung cấp mỗi khi có xảy ra trục trặc, mà trục trặc nghiêm trọng nhất là khi một nhà cung cấp khiến dây chuyền lắp ráp của Toyota phải ngừng hoạt động do sự cố về chất lượng hoặc không đủ sản phẩm. Don Jackson, người mà sau này trở thành Phó Giám đốc phụ trách sản xuất tại Georgetown, Kentucky, là một Giám đốc chất lượng của phòng thu mua và đã tạo ra một hệ thống đánh giá và xếp hạng các nhà cungcấp.

Trước khi vào làm cho Toyota, khi Jackson còn làm cho một nhà cung cấp của ba công ty ô tô lớn của Mỹ, ông đã cảm thấy hết sức ngạc nhiên khi thấy có rất ít sự trợ giúp trực tiếp hay giám sát nhà cung cấp. Anh nhớ lại: "Tôi đã thành công trong việc khiến Ford ngừng sản xuất trong một ngày". Không ai buồn ghé thăm nhà máy của tôi dù cho tôi đã cho nó ngưng hoạt động trong một ngày. Anh tin chắc điều này không thể xảy ra với Toyota. Các nhà cung cấp được phân loại từ 1 điểm (chẳng hạn như sắp phá sản) đến 5 điểm (tương đương một nhà cung cấp TPS). Nếu một nhà cung cấp đặt dây chuyền lắp ráp của Toyota vào tình trạng nguy hiểm hay ngừng trệ, nó sẽ bị điểm 2. Khi đó, Toyota sẽ phái xuống một nhóm nhân viên để toả ra khắp nhà máy của bên cung cấp và họ phải thiết lập một kế hoạch hành động để đối phó mọi vấn đề trục trặc. Thang điểm 2 thường có nghĩa là bạn bị án treo trong một năm.

Jackson lập ra một ban cải tiến nhà cung cấp vào năm 1998 để thảo luận về các nhà cung cấp có vấn đề. Anh giải thích:

Tôi đã không nhận ra là nó viết tắt của chữ SIC mà người Nhật gọi là Câu lạc bộ Cung ứng Kém cỏi (Sick Supplier Club). Nghe có vẻ buồn cười nhưng mà đúng là như vậy. Chúng tôi thật sự đã làm được một số chuyện và một trong các nhà cung cấp đó sắp được thưởng Giải chất lượng vượt trội do nhà máy NUMMI trao trong năm nay. Tôi thực tình rất tự hào về điều đó.

Một chuyện thú vị nữa là cách mà Toyota nâng đỡ đã vượt ra khỏi phạm vi chuyên môn sang phạm vi kiểm duyệt nguồn nhân lực. Jackson nói:

Phòng nhân sự bên tôi đến gặp tôi và bảo: chúng tôi muốn hỗ trợ anh với cái ban cải tiến này. Thoạt tiên, tôi từ chối lời đề nghị của họ, nói rằng kiểm toán chất lượng là tất cả những gì chúng tôi cần. Nhưng sau đấy, khi tôi đi thị sát nhiều nhà cung cấp địa phương tôi phát hiện ra vấn đề sâu xa hơn chuyện chất lượng của quy trình hoạt động hoặc việc sử dụng quy trình đó. Vấn đề mang tính nhân sự nhiều hơn. Anh biết không, lương bổng quá thấp mà giờ tăng ca lại quá nhiều, điều kiện làm việc lại kém mà lại chẳng có huấn luyện hay kế hoạch phát triển nhân sự gì cả. Khả năng quản lý cũng không tốt. Thế nên tôi tiến hành cùng với bên nhân sự rà soát lại một vài công ty trong số những nhà cung cấp chính này. Chúng tôi đã phân tích rất kỹ tổ chức của họ, xem xét tỷ lệ bỏ việc, lương hướng và cách thức họ trả công trong từng lĩnh vực. Bên phòng nhân sự sẽ nghiên cứu thêm về đào tạo, phát triển, xem họ có tiến hành khảo sát ý kiến nhân viên hay không, vân vân... Thế là đối với SIC, bên nhân sự sẽ điều tra về nguồn nhân lực, bên chất lượng lo kiểm định chất lượng và bên sản xuất sẽ khảo sát khía cạnh kỹ thuật.

Một ví dụ nữa về cách Toyota tiếp cận với các công ty SIC là trường hợp của Trim Masters Inc. (TMI), và nhà máy sản xuất ghế ngồi của họ tại Nicholasville, Kentucky, một nhà máy sản xuất tức thời tạo ra khoảng 250.000 ghế một năm cho các chiếc Avalon và Camry. (Bài học kinh nghiệm ở cuối chương này).

Vào năm 1995, một năm sau khi nhà máy Nicholasville đi vào hoạt động, Steve Hesselbrock lên nắm quyền Giám đốc nghiệp vụ của tất cả các nhà máy TMI. Năm đầu tiên của ông thật bi đát. Nicholasville hoàn toàn phụ thuộc vào công nghệ thông tin để nhận các xuất phẩm từ Toyota và chuyển nó thành một xuất phẩm cho bộ phận lắp ráp ghế ngồi. Họ có một hệ thống dự phòng bằng thủ công nhưng nó chẳng bao giờ hoạt động cả. Một ngày nọ máy tính ngừng chạy chỉ trong ba tiếng đồng hồ nhưng với hệ thống rất tinh gọn của TMI điều đó cũng đủ để làm ngừng trệ dây chuyền của Toyota.

Ngay lập tức một phái đoàn chuyên gia chất lượng của Toyota đổ bộ xuống nhà máy TMI và đóng đô ở đó hàng ngày trong hai tuần. TMI được gán cho điểm 2 trong thang điểm xếp hạng nhà cung cấp của Toyota, nghĩa là họ bị cho vào vòng kiểm soát và phải báo cáo hàng tháng về những cải tiến dựa trên phân tích nguyên nhân gốc và những biện pháp giải quyết rõ ràng. Mãi sau, các chuyên gia của Toyota mới chịu giảm việc viếng thăm nhà máy còn vài lần mỗi tuần trong sáu tháng, rồi thành một lần một tháng.

Thông thường phản ứng sẽ là máy tính trục trặc, lạy Trời hãy sửa chữa ngay và khởi động hệ thống dự phòng thủ công thế là xong. Thực tế là TMI đã có tiền sử về giao linh kiện trước đây và Toyota xem đây cùng lắm chỉ là một triệu chứng nữa của một vấn đề sâu xa hơn. Giải pháp của Toyota: phân tích mọi khía cạnh của công ty này, bao gồm hoạch định chất lượng, quá trình tuyển chọn nhân công, việc huấn luyện, cơ cấu nhóm làm việc, quy trình giải quyết sự cố, hệ thống kéo và các nghiệp vụ chuẩn. Cơ bản là cấp quản lý gần như tái tạo lại công ty.

TMI chỉ làm như thế và giờ đây J.D. Power thường xuyên xếp hạng nó là nhà cung cấp ghế ô tô hàng đầu về chất lượng của cả nước, một hình mẫu cung cấp TPS chỉ chịu thua kém chính công ty mẹ của TMI tại Nhật Bản. TMI cũng chạy chương trình thủ công hàng tháng để phòng bị trường hợp máy tính trục trặc. Trong khi các công ty khác ắt là đe doạ các nhà cung cấp gặp sự cố rằng Giải quyết trục trặc nếu không tụi này sẽ chia tay các anh thì Toyota dung dưỡng họ qua cơn nguy cấp theo một cách toàn vẹn hơn.

Phát triển các doanh nghiệp học hỏi bên ngoài có nghĩa là tạo điều kiện cho họ

Trong lúc suy ngẫm về thất bại của Công ty ô tô Mỹ với các bên cung cấp của họ và tự hỏi tại sao họ lại muốn thăng lên dẫn đầu mà lại chẳng thèm dừng lại xem xét bất kỳ bước đệm nào ở giữa, tôi bắt đầu hình dung ra vấn đề là do cơ cấu dạng kim tự tháp hay còn gọi là thang bậc. Nhớ lại môn tâm lý học xã hội ở trường đại học, tôi nghĩ tới tháp nhu cầu của Maslow, đã được bàn sơ qua trong chương trước, với giả định rằng con người chỉ có thể làm việc vì những nhu cầu bậc cao như là để tự khẳng định mình (tự phát triển bản thân), nếu như các nhu cầu cấp thấp hơn đã được thoả mãn. Thế là tôi vẽ ra một phiên bản về tháp nhu cầu của một nhà cung cấp. (Hình 17-1).

Thông điệp từ những nhà cung cấp là họ chưa quan tâm đến sự hỗ trợ của Công ty Mỹ trong việc phát triển nhà cung cấp cho đến lúc một số vấn đề căn bản được giải quyết xong. Khởi điểm là họ mong muốn có được một mối quan hệ kinh doanh công bằng và có lợi. Rất nhiều tập quán thương mại của Công ty Mỹ này là không công bằng. Chẳng hạn, ô tô Mỹ áp dụng tập quán của Toyota trong việc định giá thông qua các mục tiêu, đặt mục tiêu cho nhà cung cấp thay vì chỉ dựa trên các cuộc đấu thầu giá cạnh tranh, nhưng họ lại không thực hiện việc này một cách hiệu quả. Một nhà cung cấp giải thích:

Chúng tôi đã trải qua nhiều quy trình định giá mục tiêu khác nhau ứng với từng nhóm mà chúng tôi giao dịch (trong Công ty Mỹ). Nếu bạn vượt được mục tiêu thì họ cũng không thể phát lệnh mua hàng. Chúng tôi đã phải chạy lòng vòng như thế và bắt tay sản xuất mà không có đơn hàng chắc chắn nào.

Một nhà cung cấp khác thì than phiền về sự không nhất quán của Công ty Mỹ trong quy trình đưa ra các mục tiêu:

Nếu chúng tôi đạt mục tiêu quá sớm trong giai đoạn thiết kế, họ sẽ thay đổi mục tiêu. Vì vậy chẳng cần phải đưa ra các sáng kiến để đạt tiêu chuẩn của họ sớm làm gì. Cứ như không có quy trình theo tiêu chuẩn. Mỗi lần mỗi khác, thậm chí khác nhau qua từng dự án ở cùng một cơ sở, hoàn toàn phụ thuộc vào người đứng đầu.

Công ty Mỹ này cũng đưa ra một quy trình dài và phức tạp để xác nhận chất lượng của quy trình tại một nhà cung cấp. Mặc dù quy trình này rất nặng nề nhưng các nhà cung cấp vẫn chấp nhận, mà Công ty lại cứ hay thay đổi nó. Thực tế là nó thay đổi nhiều lần trong suốt một dự án của một chiếc xe mới và cứ mỗi lần thay đổi là chứng nhận chất lượng của nhà cung cấp lại bị cho là không đạt. Trước khi đạt được chứng nhận thì nhà cung cấp chưa được trả chi phí trang bị. Giống như hầu hết các ngành kinh doanh sản xuất khác, Công ty Mỹ cũng phải chịu trách nhiệm chi trả các khoản mua sắm dụng cụ, sơn và những thiết bị đặc biệt dùng trong chế tạo phụ tùng. Chi phí này có thể lên tới hàng triệu đô la. Trong một số trường hợp, nhà cung cấp đã chuẩn bị tới giai đoạn sản xuất và đi vào chế tạo các phụ tùng mới sau khi đã qua tất cả các cuộc sát hạch chất lượng, nhưng chỉ vì chưa lấy được chứng nhận mà họ sẽ không được trả phí trang thiết bị.

Điều này quay lại khái niệm về một nền hành chính áp đặt bên cạnh nền hành chính tạo điều kiện đã được bàn tới trong Chương 12. Cả hai, Toyota và Công ty Mỹ đều rất trọng thủ tục trong việc giao dịch với các nhà cung cấp. Ý tôi là có những tiêu chuẩn mở rộng, thủ tục kiểm duyệt, quy tắc và những thứ tương tự. Nếu các bên cung cấp xem những thủ tục của Công ty Mỹ là rất áp đặt thì Toyota lại được xem là tạo điều kiện, với những quy trình và phương pháp chất lượng tương tự. Chẳng hạn một bên cung ứng thiết bị nội thất cho Công ty Mỹ mô tả như sau:

Khi phải giải quyết sự cố, Toyota không hề đến và tiến hành kiểm định quy trình sản xuất tới 15 lần như Công ty ô tô Mỹ. Họ chỉ nói, lấy bớt đi một ít nguyên phụ liệu ở chỗ này chỗ nọ và thế là được, chúng tôi đi đây. Trong 11 năm chúng tôi chưa từng phải chế tạo một công cụ mẫu cho Toyota. Nệm xe, sàn xe, bảng điều khiển v.v... rất quen thuộc với Toyota đến nỗi không cần thiết phải sản xuất bản mẫu. Khi có trục trặc, họ xem xét vấn đề và đưa ra những giải pháp để làm tốt hơn chứ không phải để chê trách.

Ngược lại, đối với Công ty Mỹ, một nhà cung cấp nói như sau:

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, chúng tôi có thể thành công nếu không bị ép quá đáng. Chúng tôi có thể thực hiện một chương trình hoặc một sự thay đổi trong những điều kiện ngặt nghèo nhất (chẳng hạn thử hoàn thành những việc mà trước đây chúng tôi nói không thể) và chạy trơn tru đến 99,9%. Nhưng người ta lại yêu cầu 100%. Nếu là ngày trước thì người ta đã đánh giá cao chúng tôi vì đã nỗ lực thay đổi trong phút chót. Còn bây giờ chỉ có suốt tuần chúng tôi không phạm sai sót nào thì mới yên thân. Nó đã từng là một hệ thống khuyến khích khen thưởng, bây giờ đơn thuần là một hệ thống phạt vạ.

Tháp nhu cầu của nhà cung cấp trong Hình 17-1 cho thấy rằng nếu mối quan hệ chưa được ổn định tại một điểm mà ở đó có sự hợp lý, quy trình chưa ổn định và các mong đợi chưa được hình thành rõ ràng thì chưa thể nâng lên tầm cao hơn của cơ chế tạo động lực và thực sự trao đổi với nhau như một doanh nghiệp. Công ty Mỹ đã có những tiến bộ phía trên tháp vào những năm đầu 1980 nhưng rồi sau đấy lại tụt dốc thảm hại vào cuối những năm 1990 và sang cả thế kỷ XXI. Trong lúc ấy thì Toyota cứ đều đều mà tiến lên. Nếu muốn mình là thước đo về các mối quan hệ với bên cung cấp thì Công ty Mỹ cần phải làm nhiều việc hơn là chỉ xây dựng một Trung tâm phát triển nhà cung cấp. Để theo kịp Toyota thì họ cần phải tái tạo lại

văn hoá nội bộ, trở thành một tổ chức học hỏi và dẹp bỏ những định chế có thể đưa ra những chính sách làm tổn thương cho nhà cung cấp.

Nguyên lý 11 của Toyota là Tôn trọng mạng lưới đối tác và các nhà cung cấp bằng cách thử thách họ và giúp họ cải tiến. Những gì thực sự tạo dựng nên một Toyota như là một hình mẫu trong các mối quan hệ cung cấp chính là cách tiếp cận của công ty đối với việc trao đổi học tập và phát triển cùng nhau. Họ đã đạt được một cái gì đó thật độc đáo: một doanh nghiệp học hỏi mở rộng. Đối với tôi đây là hình thái cao nhất của một doanh nghiệp biết học hỏi.

VÍ Dụ: TRIM MASTERS INC.

CHế TạO GHế Ô TÔ Với QUY TRÌNH JIT BÀI BảN

NHƯ SÁCH GIÁO KHOA CủA TOYOTA

NĂM 1994 TRIM MASTERS INC. (TMI) ĐƯợC THÀNH LậP DƯới HÌNH THứC MộT LIÊN DOANH Để CUNG CấP CHO NHÀ MÁY CủA TOYOTA ở GEORGETOWN. TOYOTA RấT Nỗ LựC TRONG VIệC MUA PHụ TÙNG TạI Mỹ VÀ MUốN CÁC LÔ LINH KIệN ĐƯợC GIAO KịP THờI ĐếN CÁC NHÀ MÁY CủA NÓ ở KHU VựC BắC Mỹ. PHƯƠNG THứC TOYOTA KHÔNG CHO PHÉP CÔNG TY MUốN MUA LINH KIệN ở ĐÂU CŨNG ĐƯợC. Họ XEM CÁC BÊN CUNG CấP LÀ CÁC ĐốI TÁC LÂU DÀI VÀ PHảI ĐạT ĐÚNG CÁC TIÊU CHUẩN CủA TOYOTA Về CHấT LƯợNG, CHI PHÍ VÀ THờI HạN GIAO HÀNG. VÌ THế Để ĐạT ĐƯợC TÍNH NộI ĐịA HOÁ VÀ TÍNH CHUYÊN NGHIệP THEO YÊU CầU, TOYOTA THÀNH LậP MộT LIÊN DOANH Với CÁC PHầN VốN CủA TOYOTA TSUSHO, ARACO - NHÀ CUNG CấP TRANG Bị NộI THấT LÂU NAY CủA Họ ở NHậT VÀ JOHNSON CONTROLS. JOHNSON CONTROLS (JCI) LÀ Cổ ĐÔNG ĐộC LậP LớN NHấT (40%) NHƯNG TOYOTA VÀ ARACO (TRONG ĐÓ TOYOTA CHIếM 75%) HợP LạI NắM QUYềN KIểM SOÁT. TRƯớC ĐÂY TOYOTA ĐÃ TừNG GIAO DịCH Với JOHNSON CONTROLS Để MUA CÁC SảN PHẩM GHế CủA CÔNG TY NÀY SảN XUấT VÀ TừNG HợP TÁC CHặT CHẽ Để HUấN LUYệN Hệ THốNG TPS CHO JCI. NHÀ MÁY NÀY VẫN CHế TạO PHầN LớN GHế XE CHO TOYOTA NHƯNG TOYOTA LạI MUốN CÓ ÍT NHấT HAI NHÀ CUNG CấP CạNH TRANH Với NHAU, Để KHIếN CHO Họ LÚC NÀO CŨNG PHảI CảI TIếN VÀ CắT GIảM CHI PHÍ.

VÌ THế, TOYOTA THÀNH LậP TMI Để CUNG CấP GHế XE CHO NHÀ MÁY Mới CủA MÌNH ở GEORGETOWN, KENTUCKY. NHÀ MÁY SảN XUấT GHế CủA

TMI ĐƯợC ĐặT TạI NICHOLASVILLE, KENTUCKY. ARACO CHịU TRÁCH NHIệM Về HOạT ĐộNG CủA TMI TRONG KHI JCI ĐÓNG VAI TRÒ ÍT NHIềU CÓ PHần THầm LặNG. TOYOTA KHUYếN KHÍCH TMI THEO MÔ HÌNH TPS CHỉ SảN XUấT Số GHế Cần CHO DÂY CHUYềN LắP RÁP ĐÚNG Với Số LƯợNG Cần CÓ. THậM CHÍ ARACO, MộT TRONG NHữNG NHÀ CUNG CấP GHế HảO HạNG CủA TOYOTA VÀ LÀ MộT CựU BINH Về TPS, ĐÔI KHI CŨNG LƯU KHO MộT ÍT TạI NHậT BảN, NHƯNG TOYOTA LạI MUốN TMI THựC HIệN TốT HƠN THế. Từ LÚC THÂN CHIếC XE RA KHỏI XƯởNG SƠN CủA TOYOTA VÀ ĐƯợC ĐƯA VÀO DÂY CHUYềN LắP RÁP, TMI CÓ KHOảNG CHừNG 4 GIờ Để NHậN ĐƠN HÀNG GHế, SảN XUấT CHÚNG VÀ GIAO TớI CHO TOYOTA. SAU ĐấY, GHế ĐƯợC ĐƯA XUốNG DÂY CHUYềN CHÍNH Để KịP LÚC LắP RÁP Với CHIếC XE ĐANG Cần Tới NHữNG CHIếC GHế ĐÓ. ĐÂY LÀ MộT Hệ THốNG Đầy THử THÁCH VÀ KHÔNG DÀNH CHO NHữNG AI YếU TIM. BấT Kỳ MộT CƠN NấC CụC NHỏ NÀO CŨNG CÓ THể LÀM NGừNG TRệ NHÀ MÁY CủA TOYOTA, Với CHI PHÍ HÀNG CHụC NGHÌN ĐÔ LA MỗI PHÚT. ĐÓ LÀ CHƯA Kể HầU HếT NHữNG LINH KIệN CủA TMI LÀ Từ CÁC NHÀ CUNG CấP PHảI GIAO HÀNG CHO Họ LIÊN TụC TRONG NGÀY. MộT VấN Để TRụC TRặC Từ MộT TRONG CÁC NHÀ CUNG CấP CŨNG LÀM TMI ĐứNG MÁY TRONG NHIềU GIờ. MặT KHÁC, GHế XE LÀ NHữNG THÀNH PHần PHứC TạP VÀ QUAN TRọNG ở DÁNG Vẻ BÊN NGOÀI. MộT MIếNG DA XấU, MộT VếT XƯớC NHỏ, MộT CHIếC LÒ XO NÀO KHÔNG CHÍNH XÁC… CŨNG Đủ Để TOYOTA Từ CHốI.

NHƯNG PHƯƠNG THứC TOYOTA NằM ở CHỗ KIÊN TRÌ HUấN LUYệN CHO NHÀ CUNG CấP CủA MÌNH CÁCH THứC ĐạT ĐƯợC NHữNG MụC TIÊU ĐÍCH XÁC. VÀ DÙ CHO TMI CÓ CHậT VậT ĐI NữA THÌ KếT QUả CŨNG RấT NổI BậT. CHUYÊN GIA SảN XUấT TINH GọN JIM WOMACK RấT THÍCH NÓI RằNG Số VÒNG QUAY TồN KHO LÀ MộT THứ AXIT THử TÍNH TINH GọN THậT Sự, QUAY VÒNG CÀNG NHANH CÀNG TốT. THử HỏI HESSELBROCK, GIÁM ĐốC NGHIệP Vụ CủA NHÀ MÁY TMI Về Số VÒNG QUAY TồN KHO CủA NICHOLASVILLE VÀ BạN CÓ THể NGHĨ RằNG ÔNG BịA ĐặT: 135 VÒNG TRONG MộT THÁNG! KHI TÔI THấY Số LIệU NÀY TRÊN PHIM CHIếU, TÔI ĐÃ NGHĨ RằNG MÌNH Dễ DÀNG "BắT GIÒ" ĐƯợC Họ. ĐÚNG RA LÀ Số VÒNG TRÊN MộT NĂM, ĐÚNG KHÔNG? KHÔNG, ĐÓ LÀ CHỉ Số HÀNG THÁNG. NHÀ MÁY NÀY NHậN 750 LOạI LINH KIệN NGUYÊN PHụ LIệU. MộT Số ĐếN Từ NHậT, MộT Số Từ MEXICO VÀ HầU HếT LÀ Từ Mỹ VÀ CANADA. NếU VIệC GIAO NGUYÊN PHụ LIệU NGƯNG TạI BấT Kỳ THờI ĐIểM NÀO, NHÀ MÁY Sẽ PHảI NGHỉ SảN XUấT GHế TRONG VÒNG MộT TIếNG RƯỡI ĐồNG Hồ.

CHẳNG HạN, MọI CHIếC GHế ĐềU CầN TớI NệM MÚT, CHứA TRONG NHữNG CÔNG-TEN-NƠ LớN DO MộT CÔNG TY QUEN GIAO, CÔNG TY FOAMEX. CÓ TớI 75 LOạI MÚT KHÁC NHAU, VÌ THế NếU LƯU KHO QUÁ NHIềU Sẽ TốN Cả MộT CÁI NHÀ KHO Cỡ NHỏ, NÊN THÔNG THƯờNG CHỉ CÓ Số MÚT Đủ DÙNG TRONG MộT TIếNG RƯỡI SảN XUấT VÀ THÊM 45 PHÚT Dự TRữ AN TOÀN. TMI NHậN 12 XE TảI CHở MÚT MỗI NGÀY Cứ MỗI MộT TIếNG RƯỡI. KHI TÔI ĐếN THĂM NHÀ MÁY CHế TạO GHế NÀY VÀO NĂM 2000, Họ ĐạT ĐƯợC TRUNG BÌNH CHỉ DƯớI 40 LỗI TRÊN MộT TRIệU LINH KIệN THEO CHUẩN CủA TOYOTA. TOYOTA CHO PHÉP MứC LỗI TốI ĐA LÀ 50. MỗI CHIếC GHế CÓ 100 LINH KIệN VÀ MỗI NGÀY Họ SảN XUấT KHOảNG MộT NGHÌN CHIếC. BấT Kỳ LINH KIệN NÀO CŨNG CÓ THể Bị LỗI VÀ KHI ĐÓ THÌ Cả CHIếC GHế ĐƯợC XEM LÀ PHế PHẩM. TMI Từ ĐÓ ĐếN NAY ĐÃ CHO RA ĐờI MộT NHÀ MÁY MớI SảN XUấT GHế CHO CHIếC LEXUS RX330 TạI CAMBRIDGE, BANG ONTARIO, Với YÊU CầU Tỷ Lệ LỗI TốI ĐA LÀ MộT CON Số TRÊN PHầN TRIệU, CHấT LƯợNG 6-SIGMA THậT Sự.

NHÀ MÁY SảN XUấT GHế NICHOLASVILLE TRÔNG NHƯ MộT NHÀ CUNG CấP CủA TOYOTA TạI NHậT. VIệC LắP RÁP GHế HOÀN CHỉNH ĐƯợC THựC HIệN TRÊN MộT DÂY CHUYềN MộT SảN PHẩM. CÓ KHOảNG Từ MộT ĐếN HAI GIờ LINH KIệN TRÊN DÂY CHUYềN, ĐƯợC SắP XếP GọN GÀNG TRONG CÁC THÙNG CHứA DọC THEO BĂNG TRUYềN. Kế HOạCH SảN XUấT DUY NHấT CủA NHÀ MÁY CHÍNH LÀ ĐƠN ĐặT HÀNG CủA TOYOTA GửI RA SAU KHI THÂN XE ĐƯợC PHủ SƠN XONG, TRONG ĐÓ GHI CHÍNH XÁC Số GHế NGồI CầN Để RÁP Với Số XE. Cứ MỗI 55 GIÂY (THờI LƯợNG TAKT CủA TOYOTA) THÌ CÓ MộT ĐƠN HÀNG NHƯ THế. TứC LÀ TMI CHỉ BIếT ĐƯợC TRƯớC 55 GIÂY NHữNG VIệC CầN LÀM TIếP THEO. Họ CHO SắP HÀNG 10 LệNH ĐặT HÀNG CÁC Bộ GHế, ĐảO NGƯợC THứ Tự YÊU CầU CủA TOYOTA (Để ĐIềU CHỉNH VIệC CHấT GHế THÀNH PHẩM LÊN XE TảI NGƯợC THứ Tự) VÀ RồI GửI NHữNG LệNH LÀM HÀNG ĐÓ ĐếN TRUYềN LắP RÁP VÀ NHữNG QUY TRÌNH KHÁC TRONG NHÀ MÁY TMI. MộT Số THÀNH PHầN TO NHƯ KHUNG GHế, BAO GHế VÀ MÚT ĐƯợC XếP THứ Tự TRƯớC DÂY CHUYềN CÒN NHữNG LINH KIệN NHỏ NHƯ ốC VÍT VÀ CHốT VặN THÌ ĐƯợC CHứA TRONG NHữNG SIÊU THị LINH KIệN VÀ ĐƯợC ĐƯA ĐếN DÂY CHUYềN THEO Hệ THốNG THẻ BÁO. TMI CŨNG ÁP DụNG MộT CƠ CHế Bổ SUNG PHụ KIệN THEO KIểU KÉO CHO CÁC NHÀ CUNG CấP CủA CHÍNH NÓ. NÓ CầN KHOảNG 800 PHụ KIệN KHÁC NHAU CHO DÂY CHUYềN, MộT Số TRONG ĐÓ LÀ Từ MEXICO HAY CANADA. RÕ RÀNG LÀ Với CÁC PHụ KIệN ở XA THÌ CầN NHIềU TồN KHO HƠN VÀ TMI Sử DụNG MộT THờI GIAN BIểU

Để ĐặT HÀNG NHữNG PHụ KIệN ĐÓ. VÍ Dụ NHƯ LÀ LƯU KHO 40 GIờ LINH KIệN ĐếN Từ MEXICO VÀ TậN DụNG TừNG GIờ DÔI RA.

NHƯNG CÔNG VIệC CủA TMI CŨNG CHƯA PHảI LÀ XONG. NĂM 2001, TOYOTA THÁCH THứC CÁC NHÀ CUNG CấP CủA NÓ GIảM GIÁ PHụ TÙNG XUốNG 30% CHO MộT MẫU XE MớI SắP RA MắT VÀO NĂM 2004, TứC LÀ KHOảNG 10% GIảM GIÁ MỗI NĂM. CÓ TIN ĐồN CHO RằNG TOYOTA, THÔNG QUA MộT LIÊN DOANH VớI HÃNG PEUGEOT, ĐÃ KHảO SÁT Về CHI PHÍ PHụ TÙNG MÀ CÁC NHÀ CHế TạO Ô TÔ PHảI TRả. TRONG KHI NHữNG CÔNG TY KHÁC CHạY LÒNG VÒNG QUA CÁC CÔNG TY MớI Để TÌM GIÁ Rẻ HƠN, THÌ THEO ĐÚNG PHONG CÁCH TOYOTA KHI Sử DụNG TÍNH VƯợT TRộI TRONG NGHIệP Vụ LÀM VŨ KHÍ CHIếN LƯợC, TOYOTA KHÔNG THấY CÓ LÝ DO GÌ Để CÁC NHÀ CUNG CấP HIệN NAY CủA MÌNH VớI Hệ THốNG TPS KHÔNG THể BắT KịP HAY QUA MặT CÁC ĐốI THủ CÓ CHI PHÍ Rẻ KHÁC TRÊN THế GIớI.

MặC DÙ TMI ĐÃ RấT TINH GọN TRONG CHI PHÍ NHÂN CÔNG, PHảN ứNG CủA Họ Tỏ RA KHÁ TÍCH CựC VÀ HIệU QUả. Họ TIếN HÀNH MộT SÁNG KIếN LớN LÀ HOSHIN KANRI Để ĐạT MụC TIÊU MớI. NGHĨA LÀ TRIểN KHAI CHÍNH SÁCH MớI Từ TRÊN XUốNG DƯớI, BắT ĐầU Từ MụC TIÊU CấP CAO NHấT XUốNG ĐếN CÁC MụC TIÊU CHO TừNG PHÒNG BAN TRONG CÔNG TY. NÓ LÀ MộT PHầN CủA PHƯƠNG THứC TOYOTA TRONG QUảN TRị, MộT QUÁ TRÌNH TRAO Đổi CÓ QUA CÓ LạI GIữA LÃNH ĐạO CấP CAO VÀ GIớI QUảN LÝ TRUNG GIAN CŨNG NHƯ NHữNG QUảN ĐốC VÀ Tổ TRƯởNG. MộT TRONG NHữNG SứC MạNH LớN NHấT CủA HOSHIN KANRI LÀ KHả NĂNG DIễN DịCH NHữNG MụC TIÊU TầM CAO ở CấP QUảN TRị THÀNH NHữNG HÀNH ĐộNG ĐịNH LƯợNG CÓ THể VƯƠN TớI. NÓI MộT CÁCH ĐƠN GIảN HƠN, TRIểN KHAI CHÍNH SÁCH LÀ MộT CƠ CHế KHUYếN KHÍCH NHÂN VIÊN ĐÁNH GIÁ TÌNH HUốNG, LÊN Kế HOạCH CảI TIếN, KIểM TRA HIệU QUả HOạT ĐộNG VÀ TIếN HÀNH NHữNG BIệN PHÁP THÍCH HợP. Để PHụC Vụ MụC ĐÍCH NÀY, TRIM MASTERS Sử DụNG MộT PHÒNG THAM MƯU TRONG ĐÓ THể HIệN TấT Cả CÁC MụC TIÊU CHO TừNG PHÒNG BAN TRONG Tổ CHứC NHằM CắT GIảM CHI PHÍ, ĐồNG THờI CŨNG TRƯNG BÀY NHữNG Dự ÁN LIÊN PHÒNG. MỗI BIểU Đồ TRIểN KHAI KếT THÚC BằNG NHữNG MụC TIÊU CÓ THể ĐO ĐƯợC, NHữNG BIệN PHÁP Cụ THể VÀ NHữNG NHÂN VIÊN CốT CÁN CHịU TRÁCH NHIệM HOÀN THÀNH NHữNG KếT QUả ĐÓ. TMI Tổ CHứC HọP HÀNG TUầN Để THảO LUậN NHữNG TIếN TRIểN TRONG TừNG LĨNH VựC.

MộT LÝ DO MÀ TMI KHÔNG BAO GIờ BấN LOạN BởI NHữNG ĐÒI HỏI CAO ĐặT LÊN VAI LÀ DO Họ LUÔN PHốI HợP CHặT CHẽ Với TOYOTA. TOYOTA NHậN THấY RằNG TMI CÓ NHữNG HạN CHế TRONG VIệC KIểM SOÁT CHI PHÍ VÀ CÓ THể TIếT KIệM RấT LớN THÔNG QUA GIAI ĐOạN PHốI HợP THIếT Kế SảN PHẩM NHờ VÀO VIệC THIếT Kế ĐịNH GIÁ. THIếT Kế ĐịNH GIÁ LÀ MộT PHƯƠNG THứC NHÓM LIÊN CHứC NĂNG CÓ CƠ CấU Hệ THốNG RÕ RÀNG NHằM KHảO SÁT NHữNG YếU Tố THIếT Kế CÓ ảNH HƯởNG ĐếN CHI PHÍ CủA SảN PHẩM MớI VÀ SAU ĐấY TÁI THIếT Kế LạI SảN PHẩM ĐÓ ĐạT CHấT LƯợNG YÊU CầU Với CHI PHÍ MụC TIÊU MÀ TOYOTA Đề RA. TMI VÀ TOYOTA PHốI HợP CÙNG NHAU CÓ THể GIảM ĐÁNG Kể CHI PHÍ BằNG CÁCH THAY Đổi THIếT Kế CủA GHế NGồI TRƯớC KHI ĐƯA VÀO SảN XUấT. NGOÀI RA, CÁC ĐạI DIệN THU MUA CủA TOYOTA CŨNG THƯờNG XUYÊN ĐếN NHÀ MÁY Để RÀ SOÁT LạI QUY TRÌNH VÀ CÁC BƯớC TIếN, VÀ CHO ĐếN NAY, RấT HÀI LÒNG Về NHữNG Nỗ LựC ĐạT ĐƯợC. TMI NHậN RA RằNG Với Nỗ LựC VÀ KếT QUả THÍCH ĐÁNG, Họ Sẽ ĐƯợC ĐÁNH GIÁ TốT VÀ HợP LÝ.

TMI LÀ MộT CÂU CHUYệN THÀNH CÔNG TạI Mỹ Về VIệC THựC HIệN TPS DƯới NHữNG YÊU CầU KHÁ KHE KHắT TRONG CHế TạO VÀ GIAO HÀNG TứC THờI KHÔNG CÓ TồN KHO THEO TRÌNH Tự CủA NHÀ MÁY LắP RÁP. NHƯNG NếU BạN Hỏi NHữNG NHÀ QUảN TRị CấP CAO CủA Họ RằNG Họ CÓ PHải MộT MÔ HÌNH SảN XUấT TINH GọN KHÔNG THÌ Họ CHỉ CƯờI THÔI. Họ BIếT RằNG CÒN PHải ĐI BAO XA NữA Mới ĐếN ĐƯợC TầM Cỡ TINH Tế MÀ Họ CHứNG KIếN ĐƯợC TạI CÔNG TY Mẹ ở NHậT BảN.

MỤC IV: LIÊN TỤC GIẢI QUYẾT TẬN GỐC KHÓ KHĂN NHẰM KÍCH THÍCH TỔ CHỨC TỰ HỌC

CHƯƠNG 18. Nguyên lý 12: đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình (genchi genbutsu)

Hãy đi quan sát dây chuyền sản xuất với thái độ không định kiến và một cái đầu "sạch". Lặp lại năm lần câu hỏi "Tại sao?" trước mỗi vấn đề.

TAIICHI OHNO,

dẫn lời trong tài liệu "Phương thức Toyota" -

Trong những cuộc phỏng vấn của tôi khi hỏi điều gì tạo nên sự khác biệt giữa phong cách Toyota và những cách quản lý khác, câu trả lời đầu tiên thường nhận được nhất là hiện địa hiện vật (genchi genbutsu) cho dù tôi đặt câu hỏi tại khu sản xuất, phát triển sản phẩm, kinh doanh, phân phối hay quan hệ đối ngoại. Bạn không thể đảm bảo được bạn sẽ thực sự hiểu rõ bất kỳ phần nào của bất kỳ vấn đề nào trừ phi bạn đích thân đến đó xem xét. Không chấp nhận được rằng chuyện gì cũng đương nhiên hoặc dựa vào báo cáo của những người khác.

Tôi đã nghe mãi câu chuyện dưới đây từ các Giám đốc của Nhà máy sản xuất ô tô Toyota ở Georgetown, bang Kentucky: Trở lại những ngày đầu khi Fujio Cho là Giám đốc đầu tiên của nhà máy Georgetown, câu chuyện bắt đầu khi các quản đốc đến phân xưởng của họ vào các buổi sáng. Trên đường vào, họ nhận thấy ngài Cho đang đứng theo dõi một nghiệp vụ. Họ đi ngang gần qua ông, hy vọng ông sẽ thấy và chào họ nhưng ông không hề có phản ứng. Ông chỉ đứng đó và nhìn trân trân, như thể bị thôi miên. Họ đến gần hơn, nhưng ông cũng cứ tiếp tục chăm chú vào dây chuyền sản xuất. Các quản đốc bỏ đi lo việc của họ rồi khoảng mười lăm phút sau họ quay lại, ông vẫn đứng và nhìn trân trân. Họ không biết liệu ông có bị ốm hay bị dính chặt vào chỗ ông đang đứng hay không. Cuối cùng, ông Cho thở ra nhẹ nhõm và đột nhiên nhận ra mọi người xung quanh và nở một nụ cười "Chào buổi sáng". Sau đấy là những chỉ thị từ phòng ông Giám đốc này về việc siết chặt một vài khâu trong TPS của nhà máy.

Vậy ra ông đã đứng đó để làm gì? Cách duy nhất để ông thực sự am tường tình trạng của TPS ở nhà máy là đích thân đi xem xét. Xem coi bọn họ có tuân theo các thủ tục nghiệp vụ tiêu chuẩn không? Đây có phải là bình chuẩn hóa và sản xuất tức thời không? Phụ tùng có được giao khi chưa cần tới không? Ông phải đích thân quan sát luồng chu chuyển vật liệu trong dây chuyền để giải đáp những câu hỏi trên. Ông phải nhìn xem liệu nhân viên đứng máy có sử dụng andon để gọi người trợ giúp và ngừng dây chuyền khi cần hay không. Và tổ trưởng cùng trưởng nhóm ứng phó thế nào? Với hàng chục năm kinh nghiệm ông có thể thấy rõ những chuyện này. Ông có "đai đen" trong việc quan sát và tìm hiểu hệ thống TPS. Ông cũng biết rằng những gì ông chứng kiến ngay hiện trường sẽ không thể hiện trên các báo cáo và các bảng số liệu, dù rằng ông cũng sẽ không bỏ qua báo cáo số liệu. Bảng biểu số liệu có thể đo lường kết quả nhưng chúng không thể phơi bày những chi tiết trong quy trình thật sự diễn ra hàng ngày.

Nguyên tắc: Hiểu rõ và báo cáo những gì bạn thấy

Dịch theo nghĩa đen, genchi có nghĩa là hiện trường và genbutsu có nghĩa là hiện vật hay sản phẩm thực. Nhưng hiện địa hiện vật (genchi genbutsu) được diễn giải trong công ty là việc đi đến khảo sát hiện trạng để hiểu rõ. Gemba là một thuật ngữ đã trở nên phổ biến hơn. Nó chỉ nơi thực sự xảy ra và có nghĩa tương tự như hiện địa hiện vật. Bước đầu tiên trong bất kỳ quy trình giải quyết vấn đề, phát triển sản phẩm hay đánh giá hiệu quả của một đối tác là việc nắm vững tình huống thực sự, điều đòi hỏi sự gemba. Toyota khuyến khích và kỳ vọng tư duy sáng tạo, và sự đổi mới là một điều bắt buộc nhưng phải xuất phát từ việc hiểu cặn kẽ tất cả những khía cạnh của tình trạng thực. Đây là một trong những tác phong thực sự nổi bật ở một nhân viên được huấn luyện trong môi trường Toyota nơi mà họ không chấp nhận bất cứ điều gì là hiển nhiên cũng như biết rõ những gì mình đang nói, bởi vì chúng xuất phát từ sự am hiểu đến nơi đến chốn.

Sẽ tương đối dễ dàng nếu giới quản lý muốn áp dụng Phương thức Toyota bắt buộc kể từ hôm nay tất cả các kỹ sư và quản đốc phải dành ra nửa giờ mỗi ngày để quan sát hiện trường. Nhưng điều này sẽ không mấy hữu hiệu nếu như họ không có kỹ năng phân tích và thấu hiểu tình huống. Người ta có một cách áp dụng hiện địa hiện vật hời hợt và một cách áp dụng sâu sát hơn, mà cách này đòi hỏi nhân viên nhiều năm mới nắm vững được. Điều công ty đòi hỏi là nhân viên và người quản lý phải am tường các quy trình về luồng chu chuyển, nghiệp vụ chuẩn v.v... cũng như phải có năng lực đánh

giá và phân tích nhạy bén những gì đang xảy ra (điều này có thể bao gồm khả năng phân tích dữ liệu). Ngoài ra, họ còn phải biết cách truy ra nguồn gốc của bất kỳ trục trặc nào quan sát được đồng thời diễn giải rõ ràng cho những người khác. Như lời ông Tadashi (George) Yamashina, Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota:

Không chỉ là việc đến và xem. Điều gì đã xảy ra? Bạn thấy được gì? Có những vấn đề gì? Trục trặc nằm ở đâu? Trong các công ty Toyota ở Bắc Mỹ, người ta cũng chỉ là đi đến tham quan mà thôi. OK, tôi đã đến đó và quan sát và tôi đã có khái niệm. Nhưng bạn có thực sự phân tích những điều đó chưa? Bạn có thực sự hiểu vấn đề là gì? Căn bản là chúng tôi phải ra quyết định dựa trên những số liệu thực tế chứ không phải theo lý thuyết. Số liệu thống kê là một phần của dữ kiện nhưng không chỉ có thế. Đôi khi người ta buộc tội chúng tôi là đã phí nhiều thời gian phân tích những số liệu đó. Vài người còn nói, trực giác sẽ mách nước cho bạn. Tôi biết vấn đề là gì. Nhưng việc thu thập dữ liệu và phân tích sẽ cho biết liệu trực giác của bạn có đúng hay không.

Khi Yamashina đến giữ vai trò Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota, ông đã triển khai 10 nguyên tắc quản trị của mình (xem Hình 18-1) trong đó nguyên tắc số 3 và số 4 có liên quan đến hiện địa hiện vật.

Luôn luôn lưu tâm đến mục tiêu cuối cùng.

• Lên kế hoạch kỹ lưỡng cho mục tiêu cuối cùng của bạn.

• Các buổi họp phải có mục đích rõ ràng.

Phân công rõ ràng công việc cho bạn và người khác.

Hãy suy nghĩ và phát biểu dựa trên thông tin và dữ liệu đã được kiểm chứng.

• Hãy đích thân đi đến xem xét các dữ kiện (genchi genbutsu).

• Bạn phải chịu trách nhiệm về những thông tin mà bạn báo cáo với người khác.

Hãy tận dụng tối đa sự khôn ngoan và kinh nghiệm của người khác để lưu chuyển, thu thập và thảo luận thông tin (một dạng của genchi genbutsu).

Kịp thời chia sẻ thông tin của bạn với người khác.

• Luôn luôn cân nhắc xem ai sẽ hưởng lợi từ việc nhận thông tin đó.

Luôn luôn kịp thời báo cáo, thông báo và tham vấn (Hou/Reng/Sou).

Phân tích và hiểu những sở đoản trong năng lực của mình theo một cách có thể đo lường được.

• Xác định các kỹ năng và kiến thức bạn cần để phát triển bản thân hơn nữa.

Không ngừng phấn đấu với các hoạt động liên tục cải tiến.

Tư duy “bên ngoài khuôn mẫu” hoặc vượt xa trực giác thông thường và những nguyên tắc chung.

Luôn luôn lưu ý giữ gìn sự an toàn và sức khỏe của bạn.

Hình 18-1. Những triết lý quản lý của ông Yamashina, Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota

Vòng tròn của ông Ohno: Bạn hãy đích thân đi xem và suy nghĩ

Đã có nhiều câu chuyện xung quanh cái vòng tròn nổi tiếng của ông Ohno. Tôi đã rất may mắn khi được tiếp chuyện với ông Teruyuki Minoura, lúc bấy giờ là Giám đốc của Nhà máy sản xuất Toyota, khu vực Bắc Mỹ. Ông đã học được TPS từ chính bậc thầy này và một phần đào tạo thuở ban đầu tại Toyota của ông là việc đứng trong một cái vòng tròn.

Minoura: Ông Ohno yêu cầu chúng tôi vẽ một vòng tròn trên sàn nhà máy và rồi đứng vào đó quan sát quy trình và tự suy nghĩ lấy, nhưng ông thậm chí cũng không cho chúng tôi biết chút manh mối rằng chúng tôi phải quan sát cái gì. Đây là phần tinh tuý của TPS.

Liker: Quý vị đã đứng trong cái vòng đó bao lâu?

Minoura: Tám giờ!

Liker: Tám giờ à?

Minoura: Vào buổi sáng, ông Ohno đến yêu cầu tôi đứng trong vòng đến buổi tối, và sau đó, ông ấy đến kiểm tra và hỏi xem tôi có quan sát thấy gì không. Và dĩ nhiên, tôi trả lời, (vẻ như đang nhớ lại) tôi trả lời rằng có quá nhiều vấn đề với quy trình này. Nhưng ông Ohno đã không nghe thấy, ông chỉ nhìn chầm chầm thôi.

Liker: Và chuyện gì đã xảy ra khi đến cuối ngày?

Minoura: Lúc đó gần đến giờ ăn tối. Ông đến gặp tôi. Ông không hề bảo ban một lời nào. Ông chỉ nhẹ nhàng nói: “Anh về nhà đi.”

Dĩ nhiên là rất khó mà tưởng tượng ra một bài huấn luyện như thế này tại một nhà máy Hoa Kỳ. Hầu như mọi kỹ sư trẻ sẽ cảm thấy bực bội nếu bạn yêu cầu họ vẽ một vòng tròn và đứng vào đấy chỉ trong ba mươi phút chứ đừng nói là cả ngày. Nhưng Minoura hiểu đây là một bài học quan trọng cũng như là một vinh dự khi được huấn luyện bởi chính bậc thầy về TPS. Chính xác thì ông Ohno đã dạy điều gì? Sức mạnh của sự quan sát có chiều sâu. Ông muốn dạy Minoura cách tự mình suy nghĩ về những gì đang quan sát, tức là, đặt câu hỏi, phân tích và đánh giá.

Thời buổi bây giờ chúng ta thường trông mong vào máy tính để phân tích và đánh giá dữ liệu. Chẳng hạn, với một sáng kiến về cải tiến chất lượng theo phương pháp 6-Sigma, chúng ta thu thập dữ liệu và cho xử lý qua tổng tương quan thống kê, sự hồi qui, sự phân tích phương sai. Một số kết quả chúng ta nhận được sẽ có ý nghĩa về mặt thống kê. Nhưng liệu chúng ta có thật sự hiểu được bức tranh toàn cảnh hoặc bản chất của vấn đề?

Dữ liệu dĩ nhiên là quan trọng trong sản xuất nhưng tôi chú trọng nhất vào thực tế.

TAIICHI OHNO

Đối với ông Ohno khác biệt lớn nằm ở chỗ dữ liệu đã được tách một bước ra khỏi quy trình và đơn thuần là những chỉ số của sự kiện xảy ra. Điều mà bạn cần làm là thẩm tra các số liệu tại hiện trường của vấn đề. Cách tiếp cận của Ohno rất giống với cách của một chuyên viên pháp y điều tra hiện trường một vụ án.

Suy nghĩ và phát biểu dựa trên các số liệu đã được bản thân kiểm tra

David Baxter là Phó Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota. Có một thời gian ông chịu trách nhiệm đánh giá linh kiện của các nhà cung cấp. Khi Toyota cho xuất xưởng một mẫu mới của chiếc Camry năm 1997, họ đụng phải một trục trặc về dây đai thép. Nhà cung cấp dây đai này là Yazaki Corporation, nhà cung cấp Nhật Bản của Toyota. Những gì xảy ra sau đó không giống với hầu hết các công ty khác. Một chuyên viên kỹ thuật của Yazaki gặp Toyota để giải trình những biện pháp điều chỉnh mà họ đang tiến hành. Đúng là,

Yazaki có gửi một kỹ sư đến Nhà máy sản xuất ô tô Toyota. Nhưng đích thân Giám đốc của Yazaki đến nhà máy Camry ở Georgetown để giám sát công nhân lắp ráp hệ thống dây đai vào chiếc xe.

Trong tình cảnh này thì một lãnh đạo của nhà cung cấp Mỹ sẽ làm gì? Có lẽ là chỉ dừng lại ở việc kiểm tra số liệu, theo lời kể của Jim Griffith, người kế nhiệm Baxter ở cương vị Phó Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota. Một vấn đề tương tự xảy ra với hệ thống dây đai của một nhà cung cấp Mỹ. Khi đó vị Phó Giám đốc của phân ban kinh doanh phụ trách việc cung cấp này đã đến nhà máy để thảo luận về những biện pháp tháo gỡ đang tiến hành. Ông này tỏ ra rất là an tâm, giải thích rằng: Tôi rất tiếc vì vấn đề này. Xin đừng lo. Cá nhân tôi sẽ lưu ý chuyện này. Chúng tôi sẽ giải quyết được vấn đề. Không hề có lời giải thích lý do nào. Khi Griffith hỏi ông vấn đề là gì và cách giải quyết thế nào, ông trả lời: Ồ tôi cũng chưa biết và cũng chưa đi sâu vào những vấn đề chi tiết đó. Nhưng xin đừng lo, chúng tôi nhất định sẽ đi đến cùng vấn đề và giải quyết xong. Tôi xin hứa. Griffith trông rất là não nề khi kể lại câu chuyện này:

Rồi chẳng lẽ tôi phải thấy nhẹ nhõm hơn với tình thế đó? Ở Toyota người ta không chấp nhận chuyện đến gặp mặt mà kém chuẩn bị đến thế. Làm thế nào mà ông có thể đảm bảo với chúng tôi nếu như ông thậm chí cũng không đi xem vấn đề là gì. Thế là chúng tôi yêu cầu ông vui lòng đi về xem xét và hãy quay lại khi nào đã thực sự hiểu rõ vấn đề và biện pháp tháo gỡ.

Một câu chuyện khác của Baxter kể cho thấy những lợi ích của việc bỏ thời gian công sức để đi khảo sát. Chuyện kể về một nhiệm vụ đánh giá năng lực của một phòng thí nghiệm kiểm định bên ngoài, tạm gọi là Phòng Lab Detroit, vốn rất có danh tiếng và đã hoạt động từ những năm đầu 1900. Toyota đã mua một ít sườn xe đã qua kiểm định từ Nhật Bản và muốn Lab Detroit kiểm định lại, sử dụng cùng những tiêu chuẩn thử nghiệm như tại Nhật Bản. Baxter kể lại:

Tôi đến thăm phòng thí nghiệm của họ cùng với người hướng dẫn của tôi, một người kỹ sư kiểm định giỏi đặc biệt. Chúng tôi đem các sườn xe đến Lab Detroit và so sánh các kết quả thử nghiệm của họ với các số liệu từ Nhật Bản. Vấn đề đối với chúng tôi là không phải là xem thử nghiệm có kết quả giống hay khác mà chúng tôi muốn xem liệu họ có một quy trình và một phương pháp tốt để kiểm định hay không. Thậm chí khi đến đó chúng tôi cũng sẽ không chỉ thoả mãn với các ảnh chụp và các phần bị loại. Chúng tôi muốn xem những linh kiện nào đã không đạt yêu cầu kiểm định và xem các

số liệu đã được tổng hợp như thế nào. Người hướng dẫn của tôi sẽ đưa ra các câu hỏi kỹ thuật để hiểu cặn kẽ phương thức họ đã dùng để kiểm định. Chúng tôi kết luận là họ có một quy trình thủ tục kiểm định rất tốt nhưng năng lực chuyên môn của họ thì chưa đạt mức yêu cầu của Toyota. Chẳng hạn, họ kiểm tra độ giảm sức bền của vật liệu và báo cáo số vòng quay cùng số tải, nhưng ngoài ra chúng tôi còn quan tâm xem số tải đó được phân bố thế nào trên thân xe và nghĩ rằng họ ắt hẳn có kiểm soát tần số của sức tải (trong cuộc kiểm tra sức bền) nhưng họ không thực hiện như thế. Vì thế, chúng tôi không hài lòng với cách họ tiến hành kiểm định và phân tích.

Dĩ nhiên là đội ngũ của Toyota đã thảo luận thêm với họ và đưa ra thông tin phản hồi, một phần của quá trình hiện địa hiện vật. Phòng Lab Detroit bảo rằng Toyota đã không yêu cầu họ tiến hành kiểm định theo cách này. Một phần trong cách đánh giá của Toyota là Lab Detroit có đủ sáng kiến để thử nghiệm kỹ lưỡng bằng chính khả năng của họ không, điều mà họ đã không làm. Không những thế, họ còn tỏ thái độ tiêu cực. Baxter kết luận:

Nếu chúng tôi không đích thân đến xem thì đã không thể chứng kiến năng lực thiếu sót của họ. Chúng tôi chỉ có thể xem qua số các kết quả và cảm thấy mơ hồ. Chúng tôi không quan tâm đến chuyện đạt-không đạt mà là quy trình kiểm soát việc kiểm định. Bản thân số liệu thì ổn vì cuộc kiểm tra của họ về các linh kiện không đạt xác nhận lại những kiểm định của chúng tôi tại Nhật Bản. Các cuộc kiểm định trước đây cho thấy chúng sẽ không đạt. Họ tìm ra điều này và kiểm chứng những gì chúng tôi đã biết, nên họ có câu trả lời đúng. Nếu tại GM (công ty trước của tôi), có lẽ tôi đã nói, họ có câu trả lời đúng, vậy ta nên thuê họ. Nhưng họ tiến hành kiểm định theo một quy trình được vạch sẵn thay vì nghiên cứu kỹ thuật thực sự như là Toyota mong đợi. Họ chỉ làm theo nhiệm vụ mà không suy nghĩ một cách sâu sắc. Từ trải nghiệm này, tôi đã bắt đầu hiểu ra thế nào là một tổ chức biết học hỏi.

Đến Mỹ rồi thiết kế cho người Mỹ

Chiếc Sienna 2004 là cái mà Toyota gọi là việc tái thiết kế đáng kể một phiên bản mới và tiên tiến của chiếc minivan cao cấp của công ty. Toyota đã thiết kế chiếc xe cho to hơn, nhanh hơn, êm dịu hơn, và rẻ hơn chừng 1.000 đô la. Công ty cũng đã thiết lập một số cải tiến nhỏ nhưng quan trọng giúp cuộc sống của dân đi xe ở Bắc Mỹ dễ chịu hơn. Phần nhiều những cải tiến này là kết quả của hiện địa hiện vật.

Cương vị Kỹ sư trưởng phát triển chiếc Sienna được giao cho Yuki Yokoya. Thị trường mục tiêu là Mỹ và Canada cùng một ít doanh số ở Mexico. Yokoya đã từng làm việc với các dự án cho thị trường Nhật Bản và châu Âu nhưng chưa bao giờ phát triển một chiếc xe cho Bắc Mỹ. Ông đã đi qua nhiều vùng trong khu vực nhưng không phải với cặp mắt cụ thể của một người kỹ sư trưởng phát triển một chiếc xe ở đây. Vì thế, ông cảm thấy mình chưa thực sự hiểu rõ thị trường Bắc Mỹ. Các nhà quản trị khác có lẽ sẽ ngấu nghiến hàng đống sách vở với các số liệu về marketing nhưng điều đó chỉ là một trong nhiều việc họ phải làm tại Toyota. Yokoya đến gặp giám đốc của ông và xin phép một chuyến đi Mỹ. Ông nói: ”Tôi muốn lái qua hết 50 bang của Mỹ với cả 13 tỉnh thành của Canada cùng khắp vùng Mexico”.

Andy Lund là một Giám đốc dự án người Mỹ tại Trung tâm Kỹ thuật Toyota và được chỉ định hỗ trợ Yokoya. Anh có cơ hội cùng với Yokoya lái qua vùng Canada cùng với vị Kỹ sư trưởng. Anh nhớ lại ông kiên quyết đòi đi thăm một thị trấn nhỏ ở Canada tên là Rankin Inlet vùng Nunavut:

Ông đáp đến một sân bay rất nhỏ và cố đặt một chiếc xe hơi nhưng không hề có một công ty cho thuê xe nào ở đó hay trong cả thị trấn. Thế là Yokoya gọi taxi và một chiếc taxi dạng minivan đến đón ông. Ông cố nói cho người tài xế biết yêu cầu của mình nhưng tiếng Anh của bác tài không đủ để giao tiếp với Yokoya. Cuối cùng con trai bác tài phải đến để phiên dịch. Người tài xế đồng ý yêu cầu của ông là thuê xe nhưng phải để ông tự lái. Hoá ra thị trấn nhỏ đến mức Yokoya lái chiếc taxi đi hết con đường duy nhất mất có dăm ba phút.

Yokoya đã đạt được mục tiêu là lái xe qua từng tiểu bang một của nước Mỹ, gồm cả bang Alaska và Hawaii, cũng như khắp mọi miền Canada và Mexico. Hầu như ở đâu hai người cũng có thể thuê một chiếc Toyota Sienna để xem xét việc cải tiến nó. Kết quả là ông đã thực hiện nhiều thay đổi trong thiết kế mà nếu đối với các tài xế ở Nhật Bản thì sẽ vô nghĩa. Chẳng hạn như:

• Đường sá ở Canada có độ lồi lớn hơn đường ở Hoa Kỳ (nhô lên ở tim đường), có lẽ là do lượng tuyết đóng hàng năm. Cách lái xe mà họ học được ở Canada để kiểm soát độ trượt của chiếc minivan là rất quan trọng.

• Khi lái xe qua một chiếc cầu trên dòng Mississippi, một cơn gió thốc thổi tạt qua họ và Yokoya nhận ra tầm quan trọng của độ ổn định khi lướt gió. Còn khi lái qua các vòng xoay ở vùng Ontario, ông hết sức cảnh giác với việc

mấy chiếc xe tải dễ dàng ép bạt chiếc minivan qua một bên. Nếu bạn lái đi bất cứ đâu có vòng xoay thì chiếc Sienna mới sẽ tốt hơn nhiều.

• Khi lái qua những con phố hẹp ở Santa Fe, Yokoya thấy rất khó mà ngoặt cua với chiếc Sienna cũ và ông cho cải tiến bán kính ngoặt xe ngắn đi một mét. Đây là một thành tựu to lớn bởi vì mẫu mới này cũng khá là cồng kềnh.

• Bằng cách sinh hoạt thực tế bên trong chiếc Sienna qua suốt những cuộc hành trình này, Yokoya học được giá trị của những cái giá đỡ ly tách. Ở Nhật Bản, hành trình thường ngắn hơn, bạn có thể mua một lon nước ép mang theo nhưng thói quen thông thường là uống ở ngoài xe. Còn ở Mỹ, trong một chuyến đi dài, ông thấy rằng thường thì người ta để nửa tách cà phê hoặc nửa chai nước cùng với một tách đầy hoặc chai đầy. Người ta không muốn đợi đến lúc dừng xe hoặc hết sạch thức uống. Vì vậy, bạn sẽ thực sự cần hai khay đặt ly cho mỗi ghế, hay thậm chí là ba, nếu người ta cần một tách cà phê cộng thêm hai chai nước. Chiếc Sienna có mười bốn chỗ đựng chai hay ly tách chắc chắn. Và còn nhiều ngăn kéo cùng túi sau ghế cho những chuyến đi dài.

• Yokoya cũng lưu ý đến thói quen của người Mỹ là ăn trong xe thay vì dừng lại để cơm nước. Ở Nhật Bản hiếm thấy người ta ăn trong xe, một phần bởi đường sá chật hẹp hơn và xe tải chạy qua chạy lại thường xuyên nên bạn phải tập trung và chốc chốc lại phải dừng lại nghỉ để xả hơi. Xa lộ thênh thang tại Hoa Kỳ giúp người ta lái xe thư thả hơn, sử dụng tốc độ đều đều. Thế là ông nhận ra lợi ích của việc thiết kế chỗ đựng hambuger và khoai tây chiên bằng việc lắp một cái khay xếp có thể sử dụng từ chỗ người lái. Giải pháp này đã được dùng cho những chiếc minivan ở Nhật nhưng thậm chí còn hữu dụng hơn tại thị trường Bắc Mỹ.

Ý tưởng nguyên thuỷ về một chiếc minivan thân dài hơn cũng xuất phát từ hiện địa hiện vật. Tiến sĩ Akihiko Saito, người chịu trách nhiệm về Nghiên cứu và phát triển toàn cầu của Toyota, tin tưởng vào triết lý thiết kế rằng nhỏ là hay. Triết lý này nhắm vào việc chấp nhận vỏ ngoài nhỏ nhất có thể để giảm thiểu trọng lượng của xe trong khi đạt được không gian nội thất thích hợp. Qua một cuộc viếng thăm Trung tâm Kỹ thuật Toyota ở Ann Arbor, ông đến thăm một siêu thị gia đình. Ông chỉ đứng trong khu đậu xe và quan sát như thể ông đang đứng trong cái vòng tròn Ohno. Saito thấy người Mỹ mua những thứ đồ to lớn, như là ván ép 1,2mx2,4m rồi chất vào sau những chiếc xe tải pick-up hay những chiếc Honda Odyssey chứ không

dùng chiếc Sienna đời trước. Và ngài Saito lập tức phê chuẩn kích cỡ chiếc Sienna mới để chứa được những tấm ván 1,2mx2,4m.

Lãnh đạo cũng không được miễn trừ genchi genbutsu

Kiichiro Toyoda đã được cha mình dạy cho biết tầm quan trọng của việc nhúng tay vào làm và học từ việc thực hành. Và ông cũng bắt buộc các kỹ sư của ông như thế. Có một câu chuyện của Toyoda đã trở thành một phần di sản văn hoá của Toyota (tài liệu huấn luyện Phương thức Toyota, tr.8):

Một ngày nọ Kiichiro Toyoda đang đi trong nhà máy rộng lớn thì gặp một công nhân đang vò đầu bứt tóc tai làu bàu rằng máy nghiền của mình bị hư. Kiichiro nhìn anh công nhân một cái rồi xắn tay áo nhúng tay vào cái nồi dầu. Ông rút lên hai tay đầy cặn. Quẳng cái đống lợn cợn đó qua một bên, ông nói: Làm sao mà anh hoàn thành công việc được nếu không muốn bị bẩn tay!

Vì một lý do nào đó, chất cặn trong các thùng dầu dường như có mặt trong nhiều mẩu chuyện tại Toyota. Khi tôi đến thăm Jim Press (Giám đốc bán hàng của Toyota Motor tại Mỹ), ông đã kể lại câu chuyện sau:

Các đại lý bán hàng của chúng tôi đón tiếp các vị lãnh đạo đến từ Nhật Bản còn nhiều hơn là các đại lý bản địa gặp ban Giám đốc ở Detroit. Tôi nhớ trong một lần tháp tùng Tiến sĩ Shoichiro Toyoda giữa thập niên 1970 và chúng tôi vừa giới thiệu xong một bộ truyền động tự động bốn số. Rất bất thường nếu có một bộ truyền động nào bị hỏng. Dường như nó không hư bao giờ. Lúc đó chúng tôi đang đi thăm một đại lý. Người đại lý này phàn nàn về một trường hợp xe bị hỏng bộ truyền động. Tiến sĩ Toyoda, trong bộ complê chỉnh tề của mình, tiến đến gặp kỹ thuật viên, trao đổi với anh ta rồi bước đến bên nồi dầu rồi cho dầu chảy ra khỏi bộ truyền động, xắn tay áo lên rồi cho tay vào dầu rút ra một chất nhầy nào đó. Ông đặt chất này lên một cái giẻ lau, vắt khô rồi cho vào túi áo để mang về Nhật Bản kiểm định. Ông muốn kiểm tra xem chất lắng đọng đó có phải là kết quả của một bộ phận hỏng hay là chất cặn thải ra trong quá trình chạy máy.

Trong hầu hết các công ty lớn của Mỹ, vị chủ tịch trông như vua. Vị vua này không phải lúc nào bạn cũng có thể xông đến gặp và trao đổi với ông ta. Người ta có thể đánh giá cấp bậc của các vị này chỉ qua kích cỡ văn phòng làm việc, cửa sổ, chất lượng đồ đạc, chất lượng tấm thảm trải sàn, độ khó khi cần gặp cùng mức thưởng hàng năm của ông ấy.

Trong lần gần đây nhất, tôi đến thăm Nhà máy sản xuất ô tô Toyota ở Georgetown, Kentucky, để phỏng vấn Chủ tịch Gary Convis, tôi cũng phải thông qua phòng giao tế và các bộ phận thư ký. Một thư ký dẫn tôi vào một phòng họp báo sang trọng ở phòng ngoài và mời tôi dùng nước. Convis đến muộn, điều thường thấy ở các cuộc hẹn thế này. Thế là tôi đi loanh quanh một lát trong khi chờ cà phê. Các văn phòng điều hành này trông có vẻ sơ sài so với thứ bậc của ông nhưng điều lạ hơn nữa là 5 chữ “S” nổi tiếng của Toyota thì bị xáo trộn ở đây. Khắp nơi có đầy các thùng giấy và người trợ lý của ông thì bận đóng gói mấy cái thùng đó. Khi tôi hỏi cô ta đang làm gì thì cô ta giải thích, vẻ hơi cau có, rằng sếp muốn ở gần khu sản xuất nơi xe được chế tạo nên ông ra lệnh dời văn phòng sang một trong những phòng ở giữa nhà máy có cửa sổ nhìn ra các dây chuyền sản xuất. Người trợ lý của ông có vẻ hơi phật ý khi cô ta phải rời những tiện nghi của văn phòng mặt tiền với các cửa sổ đẹp. Nhưng cô ta dường như cũng hiểu, ngập ngừng giây lát rồi giải thích tiếp: ông là vị Chủ tịch quan tâm sâu sát đến hiện trường sản xuất nhất mà chúng tôi từng có. Đây quả là một lời khen tặng nếu biết những vị tiền nhiệm gồm toàn những người giống như Fujio Cho.

Khi tôi phỏng vấn Don Jackson, Phó Giám đốc sản xuất của nhà máy Georgetown, ông ấy dành cho tôi nhiều thời gian hơn đã hẹn. Ông cũng từ chối nhiều cú điện thọai. Cuối cùng ông cũng lưu tâm đến một cuộc điện, mà không phải đến từ cấp trên.

Jackson: [Được, tôi sẽ xuống ngay. Chờ tí nhé, được không? Chào.] Tôi xin lỗi anh, tôi có cuộc họp liên quan đến một thành viên của nhóm làm việc.

Liker: Ông thường phải lo những việc này sao?

Jackson: Vâng. Trưởng nhóm hay giám sát có thể xoay xở nhưng tôi muốn đích thân tìm hiểu. Và tôi muốn họ thấy rằng tôi coi trọng việc này. Tôi muốn thành viên của đội thấy điều này.

Liker: Tôi đã từng nghe nói đến ý tưởng về việc các nhà quản lý bỏ thời gian lưu tâm đến khu vực nhà xưởng. Điều này đúng với cả tầm cỡ như ông? Phải chăng ông cũng mất nhiều thời gian cho nhà máy đến thế?

Jackson: Thường thường ngày làm việc của tôi từ 10 đến 12 tiếng đồng hồ. Tôi thường bắt đầu đến khu vực sản xuất lúc 8 giờ sáng và tôi chọn thăm một khu vực sản xuất có liên quan đến những gì xảy ra trong 24 giờ qua. Từ đó tôi có thể giám sát những phần khác nhau của hoạt động và những công

việc theo kế hoạch năm của nhà máy. Một phần của việc vạch kế hoạch năm là đặt ra những cột mốc và chúng tôi phải đạt được cải tiến hiệu suất hoặc cải tiến chất lượng hoặc cải tiến nhà cung cấp. Vì thế, dựa trên kế hoạch năm, chúng tôi có thể theo sát những hạng mục này. Và hàng tuần tôi đều chủ trì các cuộc họp của các phân ban sản xuất. Các thành viên rất phấn khởi về chuyện này. Tôi thực sự có mặt, xem xét những cải tiến của họ và đưa ra vài gợi ý.

Liker: Vậy ra ông dành nhiều thời gian tại hiện trường, thay vì đi công tác bên ngoài.

Jackson: À, lúc tôi còn quản lý chất lượng, tôi dành 50% thời gian viếng thăm các nhà cung cấp và 50% cho nhà máy nhưng giờ thì có lẽ khoảng 95% là ở nhà máy.

Liker: Xin hỏi câu cuối cùng. Nhiều công ty thuê quản đốc từ bên ngoài. Liệu Toyota có thuê một quản đốc nhà máy từ công ty khác?

Jackson: Tôi cho rằng hơi khó đấy. Gần đây tôi có thuê một người bên General Motors và tôi cho anh ta làm trưởng bộ phận sản xuất. Đây là trường hợp đầu tiên tại Georgetown. Anh này khá đặc biệt. Anh ta trưởng thành tại Saturn, làm vài năm tại NUMMI vì thế anh ta có một ít kinh nghiệm hiện trường đối lập với việc chỉ huy từ văn phòng. Tôi nghĩ nhiều về việc các quản đốc nhà máy tại một công ty như Ford chẳng hạn, lúc nào cũng lưu tâm đến khía cạnh tài chính cũng như nhìn các chỉ số nhân lực và hiệu suất qua màn hình vi tính hơn là qua việc thực nghiệm hiện trường. Mà triết lý của chúng tôi là quản lý tại hiện trường. Nếu bạn có thể quản lý tại sàn sản xuất thì đó cũng chính là cách mà các tổ trưởng sẽ làm theo và cũng là cách mà các trợ lý quản đốc sẽ quản lý. Khi đó họ mới kiểm soát tình hình được. Và tôi dùng nhiều thời gian tại nhà máy như vậy bởi vì tôi muốn phát triển nhân viên trong các bộ phận của tôi.

Hourensou - một cách genchi genbutsu nhanh chóng dành cho giới lãnh đạo

Là Chủ tịch Tập đoàn Toyota, Cho cần phải học cách tin cậy nhiều hơn là khi ông còn quản lý một ít nhà máy sản xuất. Ông sẽ không có đủ thời gian để đi đến và tự mình xem xét. Thay vào đó, ông tập hợp quanh mình những người ông tin tưởng và thông qua họ, ông có thể coi như đã đích thân đi thị sát vậy.

Đồng thời ông cũng sử dụng một phương pháp gọi là hourensou để giữ mối liên hệ với những gì đang xảy ra. Dường như nó đối lập với genchi genbutsu nhưng nếu thực hành đúng nó có thể là một phương pháp hữu hiệu để một nhà lãnh đạo đạt mục đích như thế. Hourensou là một từ tiếng Nhật gồm ba phần: hou (hou koku là báo cáo), ren (renroku là cập nhật định kỳ) và sou (sou dan là tư vấn hoặc khuyên răn). Để đạt được một số chức năng như là genchi genbutsu, nhà quản lý cấp cao dùng hourensou như một phương pháp phổ biến ở các công ty hàng đầu Nhật Bản.

Vì các nhà lãnh đạo của Toyota biết được tầm quan trọng của việc lưu tâm đến mọi cấp độ chi tiết cũng như thấy rõ vai trò chủ đạo của việc huấn luyện và phát triển thuộc cấp thông qua việc đặt câu hỏi và thận trọng định hướng các lời khuyên, họ đã nỗ lực rất lớn trong việc tìm ra những cách thức hữu hiệu để thu thập thông tin cũng như đưa ra những lời phản hồi hay ý kiến đóng góp. Không có một viên đạn thần kỳ duy nhất để hoàn thành việc đó, nhưng một sách lược quan trọng họ sử dụng là tuyển mộ những thuộc cấp có thể học cách thông tin hiệu quả qua các bản báo cáo hàng ngày về những sự việc xảy ra trong ngày. Khi nào có thể thì các vị Giám đốc vẫn đích thân đi đến nơi công việc đang được tiến hành.

Chẳng hạn như Yamashina, Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota (TTC), chịu trách nhiệm trong 5 lĩnh vực: trung tâm kỹ thuật chính ở Ann Arbor, bang Michigan; trung tâm chế tạo nguyên mẫu ở Plymouth, bang Michigan; sân chạy thử ở Arizona; trung tâm kỹ thuật ở California và các kỹ sư thiết kế tại các nhà máy sản xuất. Yamashina lên kế hoạch gặp các phân ban này một lần mỗi tháng, bao gồm tất cả mọi cấp bậc và ông đi công tác giữa các nơi xa xôi này. Từng cá nhân có cơ hội báo cáo tình hình dự án của mình và phải chuẩn bị những gì sẽ phát biểu tại cuộc họp hàng tháng này. Mặc dù Yamashina có thể nắm được rất nhiều tình hình đang xảy ra và có thể, theo lịch trình thường kỳ, nhận được phản hồi hoặc đưa ra ý kiến chỉ đạo, ông thấy điều này cũng chưa đủ. Ông còn yêu cầu mỗi phó chủ tịch và tổng giám đốc điều hành gửi ông một bản báo cáo vào ngày họp đó, thay vì đợi đến cuối tuần. Việc này giúp cho Yamashina có cơ hội chia sẻ những thông tin sống động đó từ các bộ phận khác nhau của công ty.

Trong khi Toyota không phải là công ty được vi tính hoá nhiều nhất trên thế giới, họ học cách sử dụng email hiệu quả cho việc hourensou. Theo lời ngài Yamashina:

Một kỹ sư trẻ của chúng tôi giải trình về một cuộc thử nghiệm cùng mục đích mà anh ta tiến hành và hỏi rằng liệu có ai khác có bất kỳ kinh nghiệm nào với thử nghiệm tương tự hay không. Bỗng nhiên một kỹ sư rất có kinh nghiệm gửi thư điện tử và nói rằng ông đã thử nghiệm dưới những điều kiện tương tự nhưng không thành công. Ông khuyên người kỹ sư trẻ thử nghiệm theo cách khác hoặc là ngừng thử nghiệm. Nếu không có hệ thống để chia sẻ thông tin, có lẽ anh kỹ sư trẻ kia sẽ phí nhiều thời gian công sức. Vì vậy sử dụng email là một kiểu hệ thống để huấn luyện hoặc tư vấn hoặc báo cáo từ trên xuống dưới và từ dưới lên trên. Tôi bắt buộc những ai phải báo cáo với tôi thi đều phải gửi hàng ngày. Thế là tôi nhận được tầm 60-70 thư điện tử mỗi ngày từ các phó chủ tịch hoặc các giám đốc. Tôi cũng yêu cầu họ gạch đầu dòng trong các tin nhắn. Đâu là những việc chủ chốt mà anh đang thực hiện? Thư phải được trình bày sao cho người khác sẽ chú ý đọc nó. Điều đó thúc đẩy việc suy nghĩ và chia sẻ thông tin. Nó là một phần trong việc học hỏi của Toyota.

Phản ứng đầu tiên của các Giám đốc người Mỹ đối với hourensou là cho rằng đây là một dạng quản lý vi mô nữa, cho đến khi họ bắt đầu thực hành và trải nghiệm những lợi ích tại Toyota. Theo lời nhiều giám đốc mà tôi tiếp chuyện, theo thời gian đây trở thành một phần thiết yếu trong phong cách quản lý của họ. Làm sao mà họ có thể quản lý hiệu quả nếu thiếu nó?

Phong cách hiện địa hiện vật bén rễ vào nền văn hoá của một quốc gia

Rất dễ dàng đưa ra những ví dụ ấn tượng của hiện địa hiện vật như là việc lái xe qua khắp Bắc Mỹ để phát triển một chiếc minivan hay đứng trong một cái vòng tròn cả ngày tại một phân xưởng, nhưng điều quan trọng nhất là nó đã trở thành một tâm lý chung của mọi nhân viên. Nó thực sự là một phần văn hoá khi nó là một cách tự nhiên để tiến hành công việc. Mặc dù đây là văn hoá Toyota tại Nhật Bản, công ty cũng phải nỗ lực triển khai nó trong các hoạt động ở nước ngoài. Lấy ví dụ về Bruce Brownlee, Tổng Giám đốc ngoại vụ của TTC, là một trong những thành viên ít ỏi người Mỹ có chân trong cấp lãnh đạo lớn lên tại Nhật và thông thạo tiếng Nhật. Ông ấy nói:

Chúng tôi sử dụng hiện địa hiện vật thường xuyên không chỉ trong lĩnh vực thiết kế. Chẳng hạn khi tôi tổ chức một cuộc họp báo tại một khách sạn, tôi luôn dành thời gian đi tiền trạm tới khách sạn đó. Tôi muốn hiểu rõ người ta sẽ nhận được gì ở đó. Thường thường sẽ có bất ngờ và chúng tôi muốn giải quyết vấn đề từ trước. Hoặc là nếu có bữa tiệc tối, như đón một giám đốc chẳng hạn, tôi sẽ đi đến nhà hàng trước và có lẽ thử dùng bữa tại đó.

Chúng tôi có thể yêu cầu tham quan nhà bếp. Có một lần, một nhà hàng cao cấp không có phòng yên tĩnh để chúng tôi hội họp và dịch vụ không đúng chuẩn như được quảng cáo, thế là chúng tôi chuyển sang một nhà hàng khác. Khi Tiến sĩ Saito (Giám đốc cao cấp R&D) đến thăm, ông ấy muốn tham quan Bảo tàng Getty nên chúng tôi cũng kiểm tra trước. Chúng tôi muốn hiểu chính xác những gì người ta sẽ thấy khi đến đó.

Ở đầu chương, tôi đã dẫn lời Yamashina, ông ấy đã than vãn rằng trong các tổ chức Toyota ở Bắc Mỹ, người ta vẫn còn đang học cách đi và xem (hiện địa hiện vật). Rõ ràng là, xây dựng một nền văn hoá theo phong cách Toyota tại nước ngoài là một quá trình chậm chạp và công ty đang cần mẫn triển khai nó. Nhưng phải chăng họ bị văn hoá Mỹ cản trở? Thú vị ở chỗ rằng có lẽ thế thật, nếu bạn tìm thấy các chứng cứ trong một cuốn sách hấp dẫn của Richard E. Nisbett thuộc Đại học Michigan, Địa lý của tư tưởng: phương Đông và phương Tây tư duy khác nhau thế nào… và tại sao?, cuốn sách này so sánh các nước Đông Á (Hàn Quốc, Trung Quốc và Nhật Bản) với các nước phương Tây (châu Âu, Anh Quốc và Bắc Mỹ).

Một loạt thực nghiệm đã cung cấp các chứng cứ chắc chắn rằng khi quan sát cùng một hiện trường, những gì người Tây Âu thấy là những phân lớp sự vật tổng quát bề ngoài trong khi người châu Á thường nhìn thấy sự vật và các mối liên hệ giữa chúng ở một góc độ chi tiết hơn. Trong một cuộc nghiên cứu, các sinh viên Mỹ và Nhật tại Đại học Michigan được cho xem lướt qua các bể nước có chứa cá, ếch cùng rong rêu và đá thường thấy. Sau đó tác giả hỏi họ xem nhớ lại đã thấy gì. Sinh viên Nhật nhớ các chi tiết nền nhiều hơn 60% so với sinh viên Mỹ và thường lặp lại gấp hai lần mối quan hệ có liên quan đến những vật thể trong khung cảnh đó (như là, con ếch nhỏ ngồi trên hòn đá hồng).

Nisbett và cộng sự của ông kết luận rằng dân phương Tây thích các nguyên lý trừu tượng mang tính phổ quát; còn châu Á tìm kiếm những luật lệ chi phối trong một tình huống cụ thể.1 Và những người Đông Á nhìn thấy nhiều chi tiết trong một hiện trạng hơn người phương Tây. Bây giờ chúng ta hãy hình dung Yokoya đi chu du qua khắp Bắc Mỹ để tìm cách tái thiết kế chiếc Sienna. Nếu ông trải nghiệm chuyến đi với cái nhìn sâu sát hơn do thừa hưởng tính cách Á Đông của ông cùng những kỹ năng đã được tôi luyện qua văn hoá Toyota về hiện địa hiện vật, không nghi ngờ gì là ông sẽ gặt hái từ chuyến đi nhiều điều hơn một kỹ sư trưởng dự án người Mỹ. Ông không chỉ

đi và xem, mà còn nắm bắt tình hình ở một cấp độ sâu hơn và sử dụng sự am tường này để định hướng cho chiếc Sienna sắp tới.

Việc Toyota áp dụng Nguyên lý 12 - Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình (Genchi Genbutsu) tại nước ngoài có một ý nghĩa vừa hứng khởi vừa đáng sợ. Việc tư duy với các chi tiết rõ ràng trong chiến lược và hành động rõ ràng đã giúp Toyota trở thành một trong những công ty thành đạt nhất trên thế giới. Vì vậy, các nguyên lý của Phương thức Toyota là cái mà mọi công ty nên thử học hỏi và ứng dụng. Tuy nhiên trong khi các nguyên lý này có thể thực sự được gieo cấy vào ADN văn hoá của các nước Đông Á thì sẽ khó khăn hơn nếu các nước phương Tây muốn phỏng theo. Hoặc ít ra là sẽ cần nhiều nỗ lực và thực hành hơn nếu phương Tây muốn thực sự nhuần nhuyễn nó.

Chúng ta sẽ trở lại chủ đề này trong chương cuối của cuốn sách khi chúng ta xem xét các công ty có thể học được gì từ Phương thức Toyota. Lúc này chúng ta đã chuẩn bị sẵn sàng để tìm hiểu sâu hơn trong hai chương tới về cách Toyota sử dụng những hiểu biết có được từ hiện địa hiện vật để thận trọng đưa ra các quyết định hợp lý và cuối cùng trở thành một tổ chức học hỏi thực sự.

CHƯƠNG 19. Nguyên lý 13: ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện (nguyên tắc nemawashi)

Nếu như có một dự án phải triển khai toàn bộ trong vòng một năm, tôi có cảm tưởng rằng một công ty thông thường của Mỹ sẽ bỏ ra chừng ba tháng để lên kế hoạch rồi sẽ bắt đầu thực thi. Nhưng sau khi bắt tay vào triển khai họ sẽ đụng phải mọi loại trục trặc để rồi phải bỏ ra phần còn lại trong năm để chỉnh sửa. Trong khi đó, với cùng một dự án một năm như thế, Toyota sẽ bỏ tới chín mười tháng để hoạch định rồi triển khai theo qui mô nhỏ chẳng hạn như sản xuất mẫu rồi mới triển khai toàn bộ vào cuối năm, lúc đấy hầu như không còn trục trặc gì nữa.

Theo lời ông ALEX WARREN, nguyên Phó Giám đốc nhà máy Nhà máy ô tô Toyota tại Kentucty

Nếu bạn từng mua một căn nhà, có lẽ bạn đã từng phải làm hàng tỷ tỷ loại giấy tờ lúc ký hợp đồng, với niềm tin và hy vọng rằng đó là giấy tờ chuẩn và chúng sẽ không quay lại làm phiền bạn nữa. Chắc là luật sư của bạn thậm chí đã rà soát lại các chứng từ đó rồi trấn an bạn rằng mọi thứ đều đâu vào đấy. Điều này có vẻ là một cách làm ăn tự nhiên đối với hầu hết các doanh nghiệp, nhưng lại khác nếu bạn đi theo đường lối của Toyota.

Richard Mallery được Toyota thuê làm luật sư vào năm 1989 để giúp công ty này thâu tóm 5.000 hecta đất ở phía Tây Bắc Phoenix. Ngày nay khu đất này là sân chạy thử nghiệm của Toyota Arizona, nơi người ta cho xe chạy trên các đường chạy thử để đánh giá. Khu đất này bao gồm một phần tư phía Bắc của trang trại chăn nuôi Douglas. Mallery đã từng xử lý những vụ mua bán lớn hơn thế này nhiều và theo quan điểm của ông, vụ này cũng chẳng có gì khác thường. Là một luật sư tốt nghiệp Stanford hoạt động từ năm 1964 trong một hãng luật danh tiếng, ông rất thạo việc và tưởng rằng mình sẽ quan hệ với công ty Toyota như cách ông vẫn xử trí với bất kỳ thân chủ nào khác. Nhưng ông chưa từng phục vụ một khách hàng nào như Toyota. Ông kể lại:

Tôi ra về với một mớ kiến thức hoàn chỉnh về lịch sử pháp lý của bang Arizona cũng như sự phát triển của các thông lệ và luật hợp pháp của nó nhiều hơn những gì mà tôi từng biết (cười), bởi vì tôi đã phải giải đáp tất cả các câu hỏi của Ban Giám đốc công ty. Tôi không thể đơn giản chỉ tay vào hợp đồng sở hữu và nói: "Đó là cách mà chúng tôi luôn làm", hay "Xin đừng lo, người bán sẽ bồi thường cho chúng ta". Ban lãnh đạo của Toyota muốn tìm hiểu sâu hơn và muốn biết toàn bộ lịch sử và bối cảnh dẫn đến quyết định bán đất để ra một quyết định hợp lý nhất. Để trả lời tất cả những câu hỏi của họ, tôi phải biến trở lại thành một cậu sinh viên và học thêm được nhiều điều về hệ thống liên bang đã tạo nên một Arizona trước tiên là một hạt rồi mới thành một bang của Hợp Chủng Quốc.

Họ muốn biết người chủ đã sở hữu mảnh đất như thế nào và quyền sở hữu đó có liên quan thế nào tới người chủ đầu tiên, rồi với chính phủ liên bang. Giờ đây, sau khi đã làm việc 14 năm cho Toyota, Mallery kết luận rằng công ty này nổi bật lên như một nhà phân tích chiến lược và chiến thuật xuất sắc. Người ta không giả định bất cứ việc gì. Mọi thứ đều phải được kiểm chứng. Mục tiêu là làm cho đúng. Những điều học hỏi qua quá trình làm việc với Toyota cũng khiến ông đối xử cùng cách như thế với những khách hàng khác:

Tôi thường hay hỏi cái câu hỏi xuyên suốt sau: Tại sao bạn lại làm theo cách như vậy? Xin đừng bảo tôi rằng đó là thủ tục chuẩn của chúng tôi. Tôi muốn biết lý do tại sao. Tôi cũng hay thách thức những giả định truyền thống. Tôi đã học được sự cần mẫn và việc hoạch định chiến lược qua việc tư vấn pháp lý cho Toyota nhiều hơn với bất kỳ thân chủ nào tôi đã hợp tác trong bốn mươi năm qua.

Nguyên tắc: Cân nhắc kỹ lưỡng trước mỗi quyết định

Nhiều nhân viên bên ngoài nước Nhật chuyển đến làm việc cho Toyota sau khi làm cho công ty khác thường phải đối mặt với thách thức của việc học hỏi lối tiếp cận của công ty Toyota trong việc giải quyết vấn đề và ra quyết định. Lý do là quy trình ra quyết định đồng thuận tại công ty này khác biệt vô vàn với cách thức hoạt động ở hầu hết các doanh nghiệp khác, đó là một quy trình trọng yếu mà người ta cần được đào tạo lại. Nhân sự mới thường thắc mắc làm thế nào mà một công ty hiệu quả như Toyota lại có thể dùng một quy trình ra quyết định tốn nhiều thời gian, cồng kềnh, chậm chạp và tiểu tiết như thế. Nhưng tất cả những ai tôi gặp mà đã từng làm việc hay cộng tác với công ty này sau một vài năm đều trở thành những tín đồ thật

sự của quy trình này và thậm chí đã gặt hái nhiều ích lợi trong đời sống cá nhân của mình.

Tại Toyota, cách bạn tiến tới một quyết định cũng quan trọng không kém chất lượng của quyết định đó. Tốn nhiều thời gian và công sức để thực hiện đúng điều này là một chuyện bắt buộc. Trong thực tế, ban lãnh đạo sẽ tha thứ cho một quyết định không hiệu quả như mong đợi, nếu quá trình ra quyết định đó là một quá trình đúng đắn. Còn một quyết định tỏ ra hiệu quả nhờ ăn may, mà chỉ dựa trên một quá trình đi tắt, thì có nhiều khả năng sẽ bị quở trách. Như lời Warren đã giải thích ở đầu chương này, việc hoạch định một cách cẩn thận ngay từ ban đầu chính là bí quyết của Toyota trong việc triển khai những sáng kiến mới một cách suôn sẻ và thường ít sai sót. Nền tảng của toàn bộ quá trình lên kế hoạch, giải quyết vấn đề và ra quyết định nằm ở sự chú tâm đến từng chi tiết. Động thái này hiện diện ở những doanh nghiệp Nhật Bản xuất sắc nhất trong đó Toyota là bậc thầy. Không có một hòn đá nào mà không bị lật tung lên. Mà thật ra là mọi góc cạnh đều được soi dưới kính hiển vi. Mallery đã giải thích một cách hùng hồn như sau:

Người ta đã rút ra từ nghệ thuật Hy Lạp và La Mã một triết lý cổ điển về cái đẹp: Thượng Đế hiện hữu trong từng chi tiết. Thậm chí hoa văn chạm trổ trần ngôi đền Parthenon cao vời vợi phía trên du khách thập phương cũng hoàn hảo bởi vì nó sẽ được chiêm ngưỡng bởi những vị thần linh của họ. Tôi nghĩ rằng sự tuyệt hảo của Toyota nằm ở những chi tiết.

Có 5 yếu tố chính trong việc suy xét kỹ lưỡng trước khi ra quyết định:

1. Xác định những gì đang thực sự xảy ra, bao gồm cả khái niệm hiện địa hiện vật.

2. Hỏi Tại sao? 5 lần để hiểu ra những nguyên nhân tiềm ẩn bên dưới những trục trặc bề mặt.

3. Khảo sát rộng rãi những giải pháp thay thế và thiết lập một cơ sở chi tiết cho giải pháp được chọn lựa.

4. Tranh thủ sự đồng thuận của cả nhóm, gồm cả nhân viên Toyota lẫn các đối tác bên ngoài.

5. Sử dụng các phương tiện thông tin thật hữu hiệu để thực hiện từ bước 1 đến bước 4, nhất là chỉ sử dụng một mặt giấy.

Chúng ta đã bàn đến hiện địa hiện vật trong chương vừa rồi và sẽ nói tới lối phân tích 5 lần tại sao trong chương tới. Vì vậy, chương này sẽ tập trung từ bước 3 đến bước 5.

Khảo sát rộng rãi những giải pháp thay thế bằng cách tiếp cận theo cụm

Là một kỹ sư trẻ của Toyota, bạn hẳn sẽ hồ hởi tấn công vào vấn đề. Bạn thận trọng xác định nguyên nhân của vấn đề, dụng tâm tiến hành phân tích 5 lần tại sao. Rồi bạn nghĩ tới nghĩ lui và cuối cùng đưa ra một giải pháp sáng chói. Bạn viết giải pháp đó ra và chạy đến khoe với người thầy của bạn. Thay vì đánh giá những ưu điểm của nó và nói lời chúc mừng, ông ấy lại hỏi: Anh còn xem xét những giải pháp nào nữa không? Giải pháp này so với những giải pháp khác thì thế nào? Thế là bạn chết đứng tại chỗ bởi vì bạn đã đinh ninh rằng mình vừa tìm ra phương thuốc tốt nhất.

Khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu TPS, chúng tôi đã lưu ý tới một điểm khác biệt của Toyota, không chỉ với những công ty ô tô khác của Mỹ mà còn khác với những doanh nghiệp Nhật Bản khác như Mazda hay Nissan. Các kỹ sư và quản đốc lâu năm của Toyota được đào tạo để suy nghĩ theo những cụm giải pháp thay thế. Hơn thế, họ có thể nghĩ đồng thời về cách phối hợp những thứ như là mẫu thiết kế sản phẩm và hệ thống chế tạo xe.

Chúng tôi gọi đấy là thiết kế đồng thời theo cụm (Ward et al., 1995). Dường như thật nghịch lý khi phải xem xét một chuỗi giải pháp rộng như thế, vốn đòi hỏi nhiều thời gian và nhiều quyết định bị trì hoãn, thế mà Toyota lúc nào cũng nhanh chân hơn các đối thủ trong việc phát triển một chiếc xe.

Chúng ta có thể thấy nhiều minh họa cho điều này qua việc phát triển chiếc Prius như đã nói trong Chương 6:

1. Trong quá trình phát triển một hệ thống giảm xóc mới cho chiếc Prius, Uchiyamada quyết định tổ chức một cuộc tranh tài. Thay vì dùng phương pháp thử sai để thử nghiệm từng giải pháp chống xóc một, cuộc thi này đã dẫn tới việc hơn 20 hệ thống khác nhau được kiểm nghiệm đồng thời.

2. Có nhiều công nghệ về động cơ hybrid để lựa chọn. Nhóm nghiên cứu bắt tay với 80 mẫu động cơ lai xăng-điện khác nhau và loại bỏ một cách có hệ thống những động cơ nào không đáp ứng yêu cầu, để rút xuống còn 10 mẫu. Họ cẩn thận khảo sát ưu điểm của từng mẫu và sau đấy chọn ra 4 cái. Từng cái này tiếp tục được đánh giá cẩn trọng qua gải lập trên máy tính. Từ đó, nhóm nghiên cứu có thể tự tin với một mẫu được chọn cuối cùng.

3. Kiểu dáng của chiếc xe cũng phải được dựa trên một cuộc tranh đua giữa các trung tâm thiết kế ở California, châu Âu, Tokyo và thành phố Toyota. Vòng sơ khảo của cuộc thi có hơn 20 mẫu thiết kế, sau đấy được rút xuống còn 5 mẫu phác họa và rồi là 4 mô hình có kích cỡ thật. Sau đấy có 2 mẫu được xem là xuất sắc sẽ được tiếp tục chỉnh sửa dựa trên ý kiến phản hồi từ nhiều kỹ sư trong công ty cho đến khi người ta chọn được một mẫu cuối cùng.

Chúng ta hãy nhớ lại rằng áp lực thời gian của dự án Prius là cực kỳ lớn. Khi lựa chọn, Uchiyamada lẽ ra có thể đã yêu cầu mọi người cho ý kiến chọn ra một mẫu tốt nhất và phát triển mẫu đó thông qua quy trình lặp đi lặp lại. Nhưng cách tiếp cận lặp đi lặp lại này, mà chúng ta gọi là phương pháp dựa trên từng điểm, có thể sẽ khiến ta bỏ lỡ một mẫu lựa chọn nào đấy tốt hơn nhiều. Một phần của thời lượng 80% mà Warren nói ở trên được dùng để xem xét một tập hợp rộng các lựa chọn trước khi gút lại cái cuối cùng. Các nhà quản trị lâu năm tại công ty này đã nói cho chúng ta biết rằng những bài học khó khăn và quan trọng nhất để dạy cho các kỹ sư trẻ chính là việc trì hoãn ra quyết định nếu chưa xem xét nhiều phương án lựa chọn khác nhau. Một trong những ưu điểm của việc lấy ý kiến từ nhiều nhân viên (thông qua nemawashi, sẽ được bàn tới sau đây) là khả năng giúp mang ra ánh sáng nhiều sự lựa chọn để đánh giá một cách có hệ thống.

Nemawashi

Nguyên lý 13 của Toyota gồm có quy trình quan trọng gọi là nemawashi: Ra quyết định không vội vã thông qua sự đồng thuận và xem xét kỹ lưỡng mọi khả năng, rồi nhanh chóng thực hiện. Quy trình nemawashi thường được dùng để mô tả cách thức những nhân viên trẻ đạt được sự đồng thuận bằng cách đưa ra một bản kiến nghị và lưu chuyển rộng rãi để cho cấp trên chấp thuận. Trong quy trình này, nhiều người đưa ra ý kiến và điều này giúp tạo ra sự đồng thuận cho tới lúc bản kiến nghị chính thức được trình cho cấp cao nhất thì coi như đã được quyết định. Mọi việc đã được chấp thuận và cuộc họp cuối này chỉ mang tính thủ tục. Tuy đây là một quy trình thường thấy ở Toyota, nhưng còn có những cách khác để đạt được sự nhất trí chung. Nếu một quyết định nào đó có ảnh hưởng đến các nhà cung cấp hay các bên khác thì ý kiến của họ cũng được thu thập.

Chẳng hạn như, vào năm 2002, Toyota phát giác ra rằng một tổ hợp sản xuất khổng lồ đang qui hoạch gần khu vực chạy thử ở Arizona có thể đe dọa nguồn cung cấp nước lâu dài ở xung quanh khu vực này. Toyota bèn tiến

hành các thủ tục pháp lý để ngăn chặn những người định xây dựng đồng thời tổ chức một uỷ ban công dân để phản đối vụ qui hoạch này. Nhưng thay vì với tư cách một người chống đối, Toyota đã cố gắng đạt được sự nhất trí từ mọi phía có liên quan bao gồm nhà xây dựng, các thị trấn lân cận và chính quyền địa phương. Họ cùng nhau khảo sát một giải pháp mà mọi người đều có lợi. Cuối cùng, bên xây dựng đồng ý dời đi 80 hecta và bỏ ra nhiều triệu đô la tiền hạ tầng để xây một điểm tái tạo nguồn nước. Về cơ bản, họ sử dụng một gallon nước thì phải bỏ tiền ra mua lại một gallon để bơm vào khu tái tạo. Mallery, người đứng đầu quá trình tranh thủ sự nhất trí này, giải thích:

Ngài Thị trưởng, những nhà xây dựng cùng với uỷ ban công dân của các bên có liên quan đều nhất trí rằng Toyota đã đáp ứng và thoả mãn tất cả các quyền lợi của họ. Thị trấn đi đến một giải pháp lâu dài và có tính trách nhiệm hơn trong những mối quan ngại về nguồn nước thay thế. Các vấn đề cũng được giải quyết bởi những nhà xây dựng, những người có thể sẽ phải đối mặt với vần đề này sau 30 năm nữa. Họ cũng giúp cộng đồng xung quanh mà có quan tâm đến sự phát triển vô trách nhiệm. Mọi người ra về với sự kính nể Toyota hơn không chỉ vì những gì công ty này làm mà là cách thức nó thực hiện những điều đó. Những việc cần làm cùng cách thức thực hiện chúng chính là điều làm nên sự khác biệt khi bảo vệ mảnh đất này trong 50 - 100 năm tới, chứ không chỉ trong giai đoạn trước mắt.

Nói một cách vắn tắt, Toyota đã chuyển cuộc xung đột thành sự đồng thuận và tạo ra một hoàn cảnh mà các bên đều thắng lợi. Điều này, đứng từ góc độ một luật sư, là rất khác thường. Một khi đã ra tòa, hay dính dáng đến các chính khách địa phương, hay phải bày tỏ lập trường chính trị, thông thường người ta phải chiến đấu chống lại một ai đó để giành phần thắng. Ta thắng, họ thua. Toyota không thoả mãn với điều này, như lời giải thích của Mallery:

Đạt được sự nhất trí chính là thể hiện niềm tin vào lẽ phải. Hãy cùng nhau làm rõ mọi việc. Nó là một sự kết hợp giữa lý lẽ và tính thực dụng được bao bọc bởi sự trung thực và sự hoàn hảo. Dù cho chúng tôi đang tham gia một chiến dịch mang màu sắc chính trị, chúng tôi cũng không hề có ý định lừa dối ai cả. Không có chuyện vận động tiêu cực.

Giờ chúng ta hãy diễn dịch phong cách tạo dựng sự nhất trí chung này sang môi trường kinh doanh hàng ngày của một công ty. Trong cùng một công ty, mọi nhân viên được xem là đồng hội đồng thuyền. Không có lý gì lại hành

xử theo cách đối đầu. Song, trục trặc mà tôi thường thấy nhất trong các tập đoàn lớn chính là hiện tượng “ống khói”. Nhiều nhóm làm việc khư khư ôm lấy cái ống khói của họ và dường như quan tâm tới mục tiêu riêng của mình hơn là thành công chung của công ty. Những nhóm người này có thể là các phòng ban chức năng như phòng thu mua vật tư, phòng kế toán, phòng thiết kế, ban sản xuất hay có thể là những nhóm dự án đang triển khai những phần mềm mới hoặc thậm chí đang thực thi việc sản xuất tinh gọn. Những bộ phận này dường như hành xử theo kiểu là họ muốn phòng hay đội của mình thâu tóm được hết thảy mọi tài nguyên cùng với quan điểm muốn thống trị trong các quyết định để có thể thắng bằng mọi giá, cho dù các nhóm khác có thể thua cuộc trong cả quá trình.

Ở Toyota không có chuyện đó. Cùng một tiến trình được sử dụng để đạt được sự đồng thuận từ các cộng đồng bên ngoài vùng Arizona cũng được ứng dụng hàng ngày để thu thập ý kiến, sự quan tâm cùng sự nhất trí từ phía nhiều bộ phận có liên quan trong tổ chức. Điều này không có nghĩa là bất kỳ bên nào cũng đạt được những gì họ muốn, nhưng ít nhất họ cũng được quan tâm đúng mức.

Tại Toyota, người ta sử dụng nhiều phương pháp ra quyết định cho nhiều tình huống khác nhau. Những phương pháp này dao động từ việc một giám đốc hay một chuyên viên tự đưa ra quyết định rồi thông báo cho đến việc phải đạt được sự nhất trí trong toàn nhóm kèm với sự phê duyệt trọn vẹn từ cấp có thẩm quyền trước quyết định mà nhóm đã thống nhất. Theo Hình 19-1, Toyota thích sử dụng cách thức đồng thuận hơn, nhưng phải có phê chuẩn của lãnh đạo. Nhưng cấp trên cũng bảo lưu quyền thu thập ý kiến và tự đưa ra quyết định để ban bố cho mọi người. Tình huống này chỉ xảy ra khi tập thể giằng co mãi không nhất trí được nên lãnh đạo phải xen vào hoặc trong trường hợp cần ra gấp một quyết sách. Triết lý ở đây là tìm kiếm sự tham gia tối đa có thể của mọi người trong mọi tình huống.

Một ví dụ của quy trình nemawashi là cách lưu chuyển rộng rãi các ý tưởng trong những gia đoạn đầu của việc phát triển sản phẩm. Thậm chí ngay khi kiểu dáng của một chiếc xe còn chưa được định hình, Toyota đã bỏ ra nhiều công sức để đánh giá những thiết kế ban đầu cũng như suy xét về mọi vấn đề thiết kế và chế tạo. Mỗi mẫu thiết kế được nghiền ngẫm và các đối sách cũng được phát triển thông qua các bản vẽ tiền khả thi. Nhưng bản vẽ này là những phác họa bao gồm nhiều trục trặc có thể xảy ra cùng với những giải pháp thay thế. Khi hoàn tất giai đoạn này, người ta kẹp tất cả những bản vẽ

tập hợp được từ mọi phòng thiết kế vào một bìa hồ sơ gọi là tập K4 (viết tắt của kozokeikaku - tập hợp bản vẽ phân tích cấu trúc tích hợp của chiếc xe). Một ngày nọ tôi tiếp chuyện với Jim Griffith, lúc bấy giờ là Phó Giám đốc phụ trách Quản trị Kỹ thuật. Trông ông thật bơ phờ. Tôi hỏi tại sao thì ông bảo rằng vừa mới nhận được một tập K4 về một kiểu xe mới phải xem xét. Griffith không phải là kỹ sư nên tôi hỏi lý gì mà một nhà quản trị phải duyệt hồ sơ này. Ông tỏ vẻ ngạc nhiên về câu hỏi của tôi và đáp rằng Toyota luôn luôn thu thập nhiều ý kiến và cả ông ấy cũng phải bày tỏ chính kiến về chiếc xe mới đó.

Trông ông uể oải bởi vì rõ ràng đây là một nhiệm vụ đầy thử thách đối với một người không chuyên về kỹ thuật mà ông ấy buộc phải xem xét nghiêm chỉnh và đưa ra một vài thông tin hữu ích. Hoá ra, cần phải có hơn một trăm chữ ký trên bản K4 này. Jim đã là một Phó Giám đốc và làm việc với chế độ trọn đời cho công ty, nên ông hoàn toàn có thể gạt phăng cái nhiệm vụ này. Nhưng ông biết rằng một khi Kỹ sư trưởng hỏi ý kiến một người không phải kỹ sư và ông phải ký duyệt vào tài liệu này thì ắt hẳn phải có lý do. Quy trình này là quan trọng và mọi thành viên đều không được xem thường. Có thể ông sẽ nhận thấy những vấn đề mà người khác đã bỏ sót. Dù thế nào đi nữa, ông biết rõ ý kiến của mình sẽ có giá trị.

Có một cách để các kỹ sư mới học về quy trình nemawashi, đó là thông qua một dự án mới toanh. Người ta giao cho họ một dự án đầy thách thức, một điều gì đó mà họ chưa hề chuẩn bị và không thể tự mình hoàn thành. Chẳng hạn, một kỹ sư rập khuôn người Mỹ chịu trách nhiệm xây dựng quy trình rập thân xe sẽ được giao nhiệm vụ trong năm đầu học thiết kế bộ phận kiểm tra độ chuẩn. Đây là một thiết bị phức tạp dùng để áp lên thân xe (chẳng hạn ở phần ngoài cửa xe) tại những điểm cụ thể và kiểm tra các số đo khoảng cách xem có chính xác chưa. Các kỹ sư rập khuôn thường phải học sử dụng những thiết bị này nhưng không phải học cách chế tạo ra chúng. Muốn chế tạo một cái như vậy thì phải am hiểu thiết kế của bộ phận cần rập, hiểu những điểm xác định chất lượng quan trọng rồi mới thiết kế nên một dụng cụ phức tạp từ con số không. Anh chàng kỹ sư trẻ người Mỹ chẳng có lấy một manh mối để bắt tay vào, cũng chẳng có sách vở chỉ dạy gì cả. Thế là anh phải vắt óc suy nghĩ và cuối cùng phải dò hỏi mọi người. Qua quá trình đặt câu hỏi, anh phải tiếp cận với nhiều kỹ sư khác từ nhiều phân ban như bộ phận thân xe, ban chất lượng, người bán xe. Qua đó, anh học

được nhiều điều về thiết kế và chất lượng và gặp gỡ những người mà sau này trong sự nghiệp anh sẽ tiếp tục tham khảo ý kiến. Nhiệm vụ này giúp anh học được nemawashi bằng cách thực hiện quá trình đó.

Trao đổi thẳng trên mặt giấy để đi đến các quyết định

Trước cả đống thông tin trao đổi tới lui như thế này để đạt được sự đồng thuận, người ta có thể sẽ nghĩ rằng Toyota sẽ mất biết bao lâu để làm xong bất cứ chuyện gì. Song, chúng ta đã biết công ty này nhanh nhạy và hiệu quả đến thế nào, nên hẳn ta sẽ không ngạc nhiên khi biết rằng họ đã biến việc trao đổi liên lạc thành một thứ khoa học. Công tác khó nhọc và tốn thời gian nhất để hiểu được các ý tưởng phức tạp là việc phải giải mã một bản báo cáo dài dòng chứa đầy những chi tiết kỹ thuật, những biệt ngữ kinh doanh cùng hàng đống bảng biểu dữ liệu. Để hiệu quả hơn thì phải sử dụng một cách tiếp cận bằng trực quan - một bức vẽ có thể thay cho hàng nghìn câu chữ. Dựa trên cơ sở rằng con người thường định hướng bằng thị giác, nhân viên mới tại Toyota học cách trao đổi dùng càng ít lời càng tốt bên cạnh sự trợ giúp của hình ảnh. Bản báo cáo dạng giấy A3 được đề cập trong Chương 13 (trong đó tất cả mọi thông tin cần thiết để ra một quyết định phức hợp phải được thể hiện trên một mặt giấy khổ 29,7x42 cm) chính là một phần then chốt trong quy trình đi tới sự nhất trí với các quyết định phức tạp.

Hình 19-2 cho thấy một ví dụ về một bản báo cáo A3 tại TTC năm 1996. Nó là báo cáo cuối cùng của một bài phân tích sâu rộng về việc dùng thẻ khi mua vật tư nhỏ lẻ để tránh phải trình duyệt tốn kém và rườm rà.

Tờ A3 này được đọc từ phía trái bên trên xuống rồi sang cột thứ hai. Phân tích tình hình thực tế cho thấy 40% những vụ thu mua tại trung tâm kỹ thuật có trị giá dưới 500 đô la, nhưng chỉ chiếm 4% tổng chi phí mua vật tư. Tuy thế, thời gian cho quy trình phê duyệt những thương vụ lặt vặt này cũng mất thời gian như những lần mua giá trị lớn khác. Người ta đề nghị dùng thẻ mua hàng và ghi rõ lợi ích về thời gian và tiền bạc tiết kiệm được. Một kế hoạch được vạch ra để thử nghiệm dự án mới cùng với chi tiết về ai sẽ phát hành thẻ mua cũng như những giới hạn sử dụng của chúng. Kế hoạch này cũng có thời gian biểu cho việc thực hiện toàn bộ một khi đã hoàn tất quá trình thử nghiệm.

Bản báo cáo A3 này được thai nghén khi một nhóm mua vật tư liên phòng và trưởng nhóm được phân công nghiên cứu vấn đề này. Họ đã học được Phương thức Toyota về cách tiếp cận một nhiệm vụ thế này và biết rằng

tiến trình nemawashi là bắt buộc. Nếu họ tự mình xuất phát, triển khai nghiên cứu và quay ra với một bản báo cáo dài dòng cùng bản tóm tắt đại cương, họ sẽ gặp sự chống đối lại các ý tưởng của họ và giải pháp có thể sẽ không được thực thi. Thế là trong lúc thực hiện nghiên cứu họ phải tham khảo ý kiến bất kỳ đồng nghiệp nào có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định mới này, không chỉ là bộ phận thu mua nguyên vật tư mà còn là các quản đốc, Phó Giám đốc, những người vẫn thường nắm quyền điều khiển ngân sách thông qua quy trình duyệt chi.

Không thể đột nhiên mà cấp quản lý này từ bỏ quyền điều khiển này và nhận lấy rủi ro của việc bội chi ngân sách của họ, còn nhân viên thì sẽ phải nắm bắt các thủ tục mới trong việc thu mua và rõ ràng sẽ vận động để có được sự linh hoạt cũng như hạn mức chi tiêu cao nhất có thể. Vân vân và vân vân. Thế nên mọi phía có liên quan có thể xem xét tờ A3 này qua nhiều giai đoạn và được điều chỉnh để phản ánh những ý kiến của họ. Trong khi việc tìm kiếm một sự nhất trí chung là một quá trình nặng nhọc, nó có thể được đẩy nhanh một khi tất cả các ý kiến khác biệt, các tình huống và số liệu được trao đổi trên cùng một mặt giấy.

Bên trong bản báo cáo A3 là quy trình giải quyết vấn đề của Toyota, dựa trên vòng tròn Deming. Deming cho rằng bất kỳ một quy trình giải quyết vấn đề tốt nào cũng phải chứa đựng đủ các yếu tố về hoạch định, triển khai, kiểm tra và thực hiện (PDCA). (Chúng ta sẽ bàn tới Vòng tròn Deming trong chương tới.) Khi Toyota hướng dẫn viết báo cáo A3, một trong những yêu cầu ban đầu là phải tham gia các lớp huấn luyện về PDCA.

Hình 19-3 minh họa cách thức phối hợp PDCA vào bản kiến nghị A3. Trên tinh thần hiện địa hiện vật, trước bước hoạch định là việc tìm hiểu kỹ lưỡng tình trạng thực tế, các giá trị, kỳ vọng, chính sách, nguyên do của hệ thống hiện hành. Một khi đã nghiên cứu xong nền tảng này, bạn sẽ sẵn sàng cho bước lập kế hoạch của vòng tròn Deming, rồi tới thực hiện kế hoạch, kiểm tra và thực hiện lại.

Giai đoạn kiểm tra và thực hiện là rất quan trọng và thường bị bỏ sót trong quá trình giải quyết các trục trặc. Xin hãy chú ý biểu đồ thời gian của báo cáo về sử dụng thẻ mua vật tư trong Hình 19-2. Người ta tạo ra một chương

trình thử nghiệm và sau ba tháng, quá trình kiểm định và phân tích (check - kiểm tra) phải được thực hiện cũng như phải có báo cáo về việc kiểm định đó. Báo cáo sẽ đề cập các biện pháp đối phó trước bất kỳ vấn đề nào phát hiện được. Sau đấy, người ta sẽ triển khai chương trình thử nghiệm trên diện toàn công ty. Khi đâu đã vào đấy, quá trình cải tiến liên tục được chèn vào và kéo dài sau khoảng thời gian này.

Sau hàng tháng nghiên cứu và vất vả trong việc thảo ra và tinh chỉnh bản A3 sao cho nó chỉ bao gồm những thông tin trọng yếu dưới dạng hình ảnh, nhóm làm việc sẽ trình báo cáo này cho những người quyết định phê duyệt lần cuối. Những người này thuộc một ban điều hành được chủ trì bởi Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật. Họ có đúng 5 phút trình bày trong cuộc họp. Họ đưa bản báo cáo ra, chủ yếu là mang tính thủ tục, bởi vì mọi người đã xem qua rất nhiều lần rồi. Người ta sẽ không thảo luận nhiều trước khi ra quyết định chấp thuận bản kiến nghị đó.

Alan Cabito, Phó Trưởng ban Kinh doanh, đã làm việc cho Toyota ngay từ khi tốt nghiệp nên anh chỉ biết đến Phương thức Toyota thôi. Nhưng anh cũng có thể nhận thấy nhiều khác biệt trong cách Toyota trao đổi thông tin nội bộ khi anh bắt đầu làm việc với General Motors tại nhà máy NUMMI trong những năm 1980:

Giải pháp của họ (GM) để ra quyết định là viết một bản ghi nhớ. Tôi đã không viết một bản ghi nhớ nào bấy lâu rồi tôi không nhớ, có lẽ chừng 20 năm. Tôi đến gặp trực tiếp đồng nghiệp và bàn thẳng vào vấn đề. Và cuối cùng tôi có thuyết phục họ hay là nhìn nhận ý kiến của họ. Nhưng chẳng bao giờ viết một bản ghi nhớ cả. Một bản memo đối với tôi có vẻ như là một chỉ thị, trái ngược với một tờ A3 PDCA trong đó đã ghi nhận rằng mọi người đều đã hiểu và nắm được vấn đề. Đối với tôi, tờ A3 này là một quá trình học hỏi. Còn bản ghi nhớ thì không. Trong thế giới của GM, các bản ghi nhớ là một cách để tìm ra hướng giải quyết và yêu cầu mọi người tuân thủ nó mà không cần trao đổi gì thêm.

Một trong những lợi điểm của việc dùng A3 để trao đổi thông tin cùng việc theo sát quy trình giải quyết vấn đề chính là ở chỗ Toyota tiến hành các cuộc họp rất hiệu quả. Nguyên tắc báo cáo A3 giúp ích rất nhiều trong cuộc họp. Có nhiều yêu cầu trước một cuộc họp hiệu quả:

1. Có những mục tiêu rõ ràng trước khi họp. Những mục tiêu này thỉnh thoảng được thể hiện trong lịch trình họp, nhưng chương trình họp này cần phải rất tập trung vào những nhiệm vụ rõ ràng và trong tầm tay.

2. Họp đúng người. Những người cần có mặt thì phải có mặt.

3. Người đi họp phải chuẩn bị trước. Mọi thành viên tham dự buổi họp nên chuẩn bị trước.

4. Sử dụng hình ảnh để trợ giúp. Khổ A3 cực kỳ hiệu quả.

5. Chia sẻ thông tin trước khi giải quyết vấn đề. Chia sẻ càng nhiều thông tin càng tốt trước khi họp để mọi người có thể tập trung vào việc giải quyết vấn đề.

6. Bắt đầu và kết thúc đúng giờ.

Tôi đã từng dự quá nhiều cuộc họp tại nhiều công ty nơi mà phần lớn đều không thực hiện được 6 điểm nêu trên. Các cuộc họp này không có mục đích rõ ràng, vài người vắng mặt, không ai chuẩn bị trước ngoại trừ, có lẽ là người chủ trì cuộc họp, thi thoảng mới có bảng biểu minh họa, hầu hết các cuộc họp là nhằm phổ biến thông tin, họp trễ và kết thúc muộn. Rõ ràng, cách đi đến quyết định như vậy là lãng phí, tốn thời giờ và chán ngắt.

Học thật nhiều ngay từ đầu sẽ giúp việc ra quyết định trở nên dễ dàng hơn

Andy Lund, Giám đốc Dự án chiếc Toyota Sienna 2004, giải thích với tôi lý do tại sao ông luôn sử dụng nemawashi khi ra quyết định và chuẩn bị trình bày những đề xuất của mình:

Trong một vài quyết định, tôi nghĩ rằng mình đã tìm ra câu trả lời và không cần tham khảo ý kiến của người khác nữa. Có thể có một phòng ban nào đó chẳng liên quan gì và tôi cho rằng họ sẽ không đóng góp được gì nhiều cho các quyết định này. Tôi ắt có thể tự mình quyết định nhưng sau đấy tôi sẽ gặp nhiều khó khăn khi đưa ra quyết định đó bởi vì nhóm làm việc mà tôi đã bỏ qua không hỏi ý kiến sẽ thách thức những kiến nghị của tôi, chất vấn tôi cái này cái nọ khiến cho buổi trình bày trở thành một cuộc tranh cãi không hay. Nhưng thông qua nemawashi, họ sẽ đồng ý bởi vì trước đó họ đã được xem qua. Thế là tôi chọn cách đến gặp và nói chuyện với phòng ban đó và thường là tôi sẽ thấy ngạc nhiên thích thú với những thông tin mới mẻ có từ họ.

Bằng cách thực hiện lâu dài và kỹ càng việc thu thập thông tin và phân tích trước khi ra quyết định, Toyota đạt được những gì?

1. Họ khai phá được tất cả những dữ kiện mà nếu không được xem xét, chúng có thể dẫn đến nhiều sai sót khiến ta phải quay ngược lại bước đầu. Theo hầu hết các chuẩn mực thì việc thực thi luôn có xu hướng ít mắc lỗi.

2. Công ty khiến mọi bên liên quan đều bắt tay vào và củng cố quyết định sao cho mọi trở ngại được tháo dỡ trước khi triển khai bất cứ việc gì. Cái giá phải trả cho việc đề cập đến những trở ngại này sau khi đã bắt đầu triển khai sẽ lớn gấp nhiều lần khi giải quyết chúng ngay từ giai đoạn lên kế hoạch. Dick Mallery không thể tin được rằng mọi phía có liên quan, thậm chí là các đối thủ của Toyota, rốt cuộc lại nói lời cảm ơn vì đã giúp giải quyết các khó khăn của họ.

3. Toyota đạt được nhiều hiểu biết từ đầu thậm chí trước khi hoạch định hay thực hiện bất cứ điều gì.

Lợi ích sau cùng này dẫn chúng ta đến chương kế tiếp cùng với nguyên tắc cuối cùng của Phương thức Toyota, tập trung vào thành tựu lớn nhất của Toyota là trở thành một tổ chức biết học tập. Chúng ta sẽ thấy rằng nền tảng Giải quyết vấn đề với mô hình 4P (xem Hình 1-1) thực sự được xoắn kết với ba nền tảng khác: Quy trình (Process), Đối tác (Partner) và Triết lý (Philosophy). Chúng ta cũng đã thấy trong chương này rằng không thể thực sự hiểu được nemawashi mà không có hiện địa hiện vật và vòng tròn Deming trong việc giải quyết vấn đề. Trong thực tế, những nhân viên mới không thể học được thậm chí là một công cụ tưởng chừng giản đơn như bản báo cáo A3 mà trước đó không hiểu rõ được ba tiến trình nói trên.

CHƯƠNG 20. Nguyên lý 14: trở thành một tổ chức học hỏi bằng việc không ngừng tự phê bình (hansei) và cải tiến liên tục (kaizen)

Chúng tôi xem các lỗi lầm là những cơ hội để học hỏi. Thay vì khiển trách cá nhân, công ty chỉ tiến hành các hoạt động chỉnh sửa rồi phổ biến các kinh nghiệm mới cho toàn tổ chức. Học tập là một quá trình liên tục suốt cả công ty, bởi vì cấp trên luôn khuyến khích và đào tạo nhân viên cấp dưới; vì những người tiền nhiệm cũng đối xử y như thế với những người kế nhiệm; vì các thành viên của các nhóm ở mọi cấp bậc luôn chia sẻ kiến thức cho nhau.

Trích Tài liệu Toyota 2001, Tập đoàn ô tô Toyota

Buổi bình minh của thế kỷ mới tiếp tục chứng kiến sự rối rắm, sự bất định cùng cuộc cạnh tranh khốc liệt của những năm cuối thế kỷ XX. Đã xa rồi cái thời mà một công ty có thể mở tiệm, sản xuất một mặt hàng tốt rồi ăn nên làm ra với nó trong nhiều năm, chỉ với mỗi lợi thế cạnh tranh ban đầu của nó. Khả năng mô phỏng, tính cách tận cùng sự linh hoạt đã quật ngã lối kinh doanh này khỏi tượng đài của nó, đồng thời trở thành những thành tố không thể thiếu cho sự tồn tại cũng như những dấu ấn của các doanh nghiệp thành công. Để đạt được yếu tố tổ chức như vậy đòi hỏi một tố chất cốt yếu: khả năng học hỏi. Thực tế là lời tán tụng hay nhất có thể được dành cho một doanh nghiệp ngày nay đó chính là công nhận nó là một tổ chức biết học hỏi.

Peter Senge đã phổ biến khái niệm này trong cuốn sách cách đây mười năm, Kỷ luật thứ năm, bằng cách định nghĩa một tổ chức biết học hỏi là một nơi mà con người không ngừng mở rộng khả năng của mình để tạo ra những thành quả mà họ thực sự khao khát, là nơi mà những lối tư duy mới mẻ và cởi mở luôn được nuôi dưỡng, là nơi cảm hứng tập thể được giải phóng và là nơi mà người ta không ngừng tìm cách học hỏi lẫn nhau.

Senge đã đi sâu vào những cách suy nghĩa mới mẻ cũng như cách học tập. Nói cách khác, một tổ chức học hỏi không chỉ dung dưỡng và phát triển những kỹ năng kinh doanh hay nghiệp vụ mới, mà còn tập trung tiếp theo cho phương pháp học hỏi những kiến thức, năng lực và kỹ năng mới. Để trở thành một tổ chức biết học hỏi thực sự, người ta phải phát triển chính cái

năng lực học tập của tổ chức đó theo thời gian, khi mà nó giúp các thành viên của mình thích nghi liên tục với một môi trường cạnh tranh luôn thay đổi.

Trong số tất cả những tổ chức mà tôi từng nghiên cứu hay làm việc trong đó, gồm cả những công ty tầm cỡ thế giới và những viện đại học danh tiếng, tôi tin rằng Toyota chính là tổ chức học hỏi hay nhất. Lý do là tổ chức này xem sự tiêu chuẩn hoá bên cạnh sự cải tiến như hai mặt của một đồng xu, phối hợp chúng theo một cách có thể tạo ra sự liên tục to lớn. Ví dụ như chúng ta đã thấy qua Chương 12, Toyota đã thận trọng sử dụng tính ổn định và tiêu chuẩn để chuyển hoá sự sáng tạo của các cá nhân và nhóm thành bài học cho toàn công ty. Từng nhân viên phải nghĩ ra nhiều cách sáng tạo để thực hiện công việc là một chuyện. Nhưng để chuyển thành sự học tập mang tính tổ chức, cách thức mới tìm ra đó phải được chuẩn hoá và thực hành trong cả công ty cho đến khi tìm ra một cách tốt hơn. Đây là nền tảng của phương pháp học tập ở Toyota: sự tiêu chuẩn được ngắt quãng bởi sự đổi mới, sự đổi mới này sau đấy lại được chuyển thành một tiêu chuẩn mới.

Trong suốt cuốn sách này, chúng tôi đã nhấn mạnh rằng ở Toyota không chỉ có các công cụ và kỹ năng. TPS bản thân nó đã được thiết lập để thúc đẩy các thành viên luôn tư duy, học hỏi và trưởng thành. Công ty này thoát thai từ sự đổi mới, ban đầu là từ việc chế tạo máy dệt và rồi đến thiết kế xe ô tô, và kể từ đó, giới lãnh đạo công ty đã nỗ lực duy trì sức sống của tinh thần sáng tạo đó. Chẳng hạn như chúng ta đã thấy được cách Toyota sử dụng dự án Prius để thổi một sức sống mới cho một quy trình phát triển sản phẩm đã già cỗi, dự án chiếc Lexus cũng đã đẩy tổ chức này lên những tầm cao mới của chất lượng và sự tuyệt hảo. Tuy vậy, sự đổi mới mang tính đột phá chỉ là một khía cạnh trong phong cách Toyota. Có lẽ khía cạnh quan trọng nhất là việc công ty này áp dụng không ngừng nghỉ quy trình cải tiến liên tục, mà kết quả là họ đã rút ra hàng ngàn bài học nho nhỏ. Phương thức Toyota nói về việc công ty học tập từ những sai lầm của nó, việc xác định căn nguyên của các trục trặc, việc đưa ra những giải pháp hữu hiệu, việc giao quyền cho nhân viên thực hiện những giải pháp đó cũng như việc thiết lập một quy trình để chuyển các kiến thức mới đến đúng người nhằm bổ sung chúng vào vốn hiểu biết và hành động của công ty. Chương này sẽ mô tả cách thức Toyota thực hiện việc này.

Nguyên tắc: Xác định các nguyên nhân gốc rồi thiết lập giải pháp

Khác với các công ty khác, Toyota không áp dụng các chương trình trong tháng mà cũng không tập trung vào những chương trình chỉ đem lại các kết quả tài chính trước mắt. Công ty luôn hướng về tiến trình cũng như tỏ ra tỉnh táo và có chủ đích trong việc đầu tư dài hạn vào con người, vào công nghệ và vào những quy trình nào có khả năng phối hợp với nhau tạo ra giá trị kinh doanh cao. Đây không phải là hệ thống tin học mà là những hệ thống nghiệp vụ bên cạnh những thủ tục thích hợp để hoàn thành một tác vụ với thời gian và công sức nhỏ nhất. Triết lý của tập đoàn cùng với kinh nghiệm củng cố cho niềm tin rằng nếu như người ta tập trung vào bản thân quy trình và vào sự cải tiến liên tục thì có thể đạt được những kết quả kinh doanh hằng mong ước.

Như các bạn đã thấy trong Mục II, Quy trình đúng cho kết quả đúng, sự cải tiến liên tục chỉ có thể nảy sinh sau khi một quy trình đã được ổn định và chuẩn hoá. Khi bạn đã định hình được các quy trình cũng như có một quy trình giúp bộc lộ sự phí phạm và kém hiệu năng, bạn sẽ có cơ hội học hỏi không ngừng từ những cải tiến của mình. Để thành một tổ chức biết học hỏi, cần phải có nhân sự ổn định, sự đề bạt từ tốn, cũng như một cơ chế kế thừa hết sức thận trọng để bảo vệ nền tảng kiến thức của tổ chức. Học tập có nghĩa là có khả năng xây dựng từ quá khứ của mình và ngày càng tịnh tiến về phía trước, chứ không phải khởi sự lại từ đầu và tái lập bộ tham mưu với nhân sự mới mỗi khi có dự án mới.

Sau cùng, cốt lõi của cải tiến liên tục và học hỏi chính là một thái độ và một lối tư duy nơi tất cả những người lãnh đạo và nhân viên, một thái độ tự phê bình và thậm chí tự kiểm điểm, một khát khao hoàn thiện cháy bỏng. Người phương Tây xem sự chỉ trích và nhận lỗi như là một biểu hiện của một điều gì đó tiêu cực và yếu đuối. Họ thường có khuynh hướng đổ lỗi cho người khác khi xảy ra trục trặc. Lối cư xử "lỗi tại tôi" là ngoại lệ chứ không phải là tập quán. Ở Toyota thì ngược lại.

Biểu hiện lớn nhất của sự mạnh mẽ là khi một cá nhân có thể thẳng thắn đề cập đến những chuyện trục trặc, nhận trách nhiệm và đưa ra những biện pháp đối phó để ngăn không cho những chuyện này xảy ra lần nữa.

Truy tìm nguyên nhân gốc bằng cách đặt câu hỏi "Tại sao?" đến 5 lần

Một phần không rời của cải tiến liên tục là lối phân tích hỏi 5 lần tại sao nổi tiếng của Toyota. Tôi vẫn còn nhớ buổi nói chuyện với ông Yuichi Okamoto, nguyên Phó Giám đốc Trung tâm Kỹ thuật Toyota, về bí quyết thành công

của hệ thống phát triển sản phẩm của công ty. Lúc đó tôi tưởng sẽ nhận được sự mô tả về một quy trình tinh vi kiểu như TPS, nhưng trái lại, ông đã đáp bằng một giọng ẩn chứa sự châm chọc, rằng Chúng tôi có một kỹ thuật rất tinh vi trong việc phát triển những chiếc xe mới, được gọi là năm lần tại sao. Chúng tôi đặt câu hỏi "Tại sao" đến 5 lần.

Ông Okamoto châm chọc là bởi không hề có một công cụ hay kỹ thuật phức hợp nào giải thích cho sự thành công của Toyota trong việc phát triển sản phẩm. Nhiều người ngạc nhiên khi tôi trình bày với họ rằng ở Toyota chẳng có hệ thống 6-Sigma. Đó là một chương trình phức hợp dựa trên những công cụ phân tích thống kê. Người ta luôn muốn biết làm thế nào mà công ty này đã đạt được những mức độ chất lượng cao đến thế mà không cần đến những công cụ quản lý chất lượng của 6-Sigma. Đôi khi tại đâu đó ở Toyota bạn có thể tìm thấy một ví dụ về việc ứng dụng một công cụ 6-Sigma. Song hầu hết các vấn đề đều không cần đến việc phân tích thống kê phức tạp mà thay vào đó là cách giải quyết vấn đề một cách tỉ mỉ và chịu khó. Điều này đòi hỏi một lối suy nghĩ và phân tích đi sâu vào chi tiết, thường không hiện hữu trong hoạt động hàng ngày tại hầu hết các công ty khác. Nó là một vấn đề về tính kỷ luật, thái độ làm việc và văn hoá công ty.

Taiichi Ohno nhấn mạnh rằng cách giải quyết vấn đề thực thụ như thế đòi hỏi phải xác định gốc rễ vấn đề chứ không phải là nguyên cớ; cái gốc đó nằm ẩn sau lớp nguyên cớ. Chẳng hạn bạn có thể tìm thấy cơ sự của một vấn đề là do một nhà cung cấp hoặc một trung tâm máy móc cụ thể nơi có trục trặc, nhưng đâu là lý do gốc của vấn đề? Câu trả lời nằm ở việc đào sâu hơn bằng cách lục vấn tại sao trục trặc đó xảy ra. Thường thường thì quá trình đặt câu hỏi TẠI SAO sẽ dẫn ta đi ngược dòng quy trình. Có thể là do một khiếm khuyết trong dây chuyền lắp ráp nhưng gốc rễ lại nằm tít ở đầu nhà cung cấp nguyên vật liệu thô, nơi mà dung sai của độ dày hay độ cứng của thép ảnh hưởng việc tán linh kiện đó, sau đấy ảnh hưởng đến việc hàn, rồi lại ảnh hưởng tiếp đến khả năng lắp ráp mối nối để cố định linh kiện đó.

Hình 20-1 cho thấy một ví dụ giả định trong cách phân tích 5 lần TẠI SAO mà Toyota dùng để huấn luyện nội bộ về khả năng giải quyết vấn đề. Vấn đề ở đây là chảy dầu trên sàn máy. Trong ví dụ này, mỗi lần đặt câu hỏi đưa chúng ta ngược dòng quy trình thêm một bước và tiến sát vào trong tổ chức. Lưu ý rằng các biện pháp ứng phó là hoàn toàn khác nhau tuỳ thuộc vào mức độ đào sâu của chúng ta. Ví dụ như, lau sạch dầu chỉ là một biện pháp tình thế cho đến khi dầu lại rò rỉ nữa. Sửa máy là một cách cầm cự lâu

hơn một chút nhưng miếng đệm rồi sẽ lại mòn, lại làm chảy nhiều dầu nhớt hơn. Thay đổi qui cách của mấy miếng đệm đó có thể giải quyết vấn đề, nhưng một nguyên nhân sâu xa hơn sẽ vẫn chưa được đụng đến. Có thể là người ta đã mua những phần máy móc đó với chi phí thấp hơn do vật liệu có chất lượng kém hơn bộ phận mua hàng được đánh giá dựa trên những khoản chi phí tiết kiệm được trong ngắn hạn. Chỉ bằng cách giải quyết vấn đề tiềm ẩn trong công ty về việc thưởng phạt nơi bộ phận mua vật tư mới có thể ngăn chặn một loạt trục trặc tương tự xảy ra trong tương lai.

Hãy xem một minh họa khác về lối phân tích 5 lần TẠI SAO trước một trục trặc thật sự xảy ra tại TTC. Vị Giám đốc hệ thống thông tin của Trung tâm thảo một kế hoạch để chuyển sang một hệ thống thư điện tử mới với các tính năng mới như tăng dung lượng hộp thư cùng chức năng lập thời khoá biểu họp. Ông đã thiết lập hệ thống mới này sau khi nhận thấy những nhược điểm của hệ thống cũ rồi ông thảo ra những chức năng mới đúng theo mong muốn của người dùng. Sau khi gọi thầu, ông Giám đốc chọn được một hệ thống e-mail mà ông hài lòng và được phê duyệt mua. Khi cài đặt hệ thống mới, ông gửi bảng hướng dẫn sử dụng cho mọi nhân viên và yêu cầu họ ký xác nhận. Sau đấy một tháng, ông Giám đốc nhận được nhiều lời than phiền từ các nhân viên rằng họ không hiểu hết các tính năng mà bảng chỉ dẫn sử dụng lại khó hiểu quá. Ông bèn họp các kỹ thuật viên hệ thống và họ quyết định tháo gỡ bằng cách mở lớp huấn luyện. Lớp huấn luyện này được đánh giá là hữu ích nhưng một tháng sau Giám đốc vẫn tiếp tục nhận được vô số lời than phiền như cũ.

Nguồn: Peter R. Scholtes, Cẩm nang lãnh đạo, McGraw-Hill, 1998.

Vậy đâu là nguyên nhân gốc rễ của những lời than phiền về hệ thống e-mail mới này? Hình 20-2 cho ta thấy kết quả sau khi phân tích 5 lần TẠI SAO. Trong trường hợp này, vấn đề bên ngoài là nhân viên không hài lòng với sự hiểu biết của họ về hệ thống mới cũng như cảm thấy bảng chỉ dẫn kém hiệu quả. Khi đào sâu hơn vào vấn đề, người ta phát hiện rằng vị Giám đốc nói trên đã không tuân thủ nguyên tắc Toyota về hiện địa hiện vật và nemawashi (như đã trình bày trong Chương 18 & 19). Ông đã không đích thân xuống xưởng xem xét cách thức nhân viên sử dụng hệ thống e-mail cùng bảng hướng dẫn. Ông đã không nắm bắt sâu sắc tình huống này (hiện địa hiện vật) và thế là thất bại trong việc phác thảo nên một quy trình. Một quy trình báo cáo bằng văn bản được thực hiện tốt lẽ ra có thể đã tránh được trục trặc này. Tìm hiểu thêm nữa bằng cách hỏi Tại sao? người ta thấy

rằng ông Giám đốc đã không tạo ra được một nếp văn hoá hỗ trợ cho Phương thức Toyota. Biện pháp cuối cùng cho sự việc e-mail này là bổ sung việc huấn luyện và nhiều nỗ lực đi sâu sát tình hình từ cấp quản lý thâm niên nhằm tạo dựng một nét văn hoá hỗ trợ cho những quy trình nội bộ tốt theo phong cách Toyota.

Vậy đâu là bài học thực sự từ hai trường hợp nói trên? Đó là hãy tiếp tục hỏi Tại sao? cho đến khi xác định được nguyên nhân gốc rễ, rồi tiến hành đối phó tại mức nguyên nhân sâu xa nhất có thể được cũng như tại mức mà có thể ngăn chặn vấn đề tái diễn.

Nguồn: Trung tâm Kỹ thuật Toyota, Ann Arbor, Michigan.

Giải quyết vấn đề thực tiễn bằng 7 bước

Tại Toyota người ta thường dùng cách phân tích 5 lần TẠI SAO như là một phần trong quy trình 7 bước mà họ gọi là cách giải quyết vấn đề thực tiễn (xin xem Hình 20-3). Trước khi phân tích vấn đề, người ta đòi hỏi bạn phải làm rõ trục trặc là gì, hay nói theo Toyota, đó là nắm bắt tình huống. Những huấn luyện viên khi dạy phương pháp này trong nội bộ công ty nhận thấy rằng điều khó học nhất chính là việc nắm bắt tình huống cặn kẽ trước khi bắt tay vào phân tích 5 lần TẠI SAO.

Việc nắm bắt đó bắt đầu với việc quan sát tình huống với một thái độ cởi mở rồi so sánh tình trạng thực tế với các tiêu chuẩn có sẵn. Để làm sáng tỏ vấn đề, bạn cần bắt đầu với việc đi đến tận nơi xảy ra trục trặc (hiện địa hiện vật). Động tác này có thể bao gồm cả việc xác định thứ tự ưu tiên của các trục trặc theo công thức Pareto. Biểu đồ Pareto có những hình đồ dạng cột dùng để phân loại các trục trặc theo mức độ nặng nhẹ, theo tần suất, theo bản chất hoặc theo nguồn xuất phát, rồi sắp xếp chúng theo kích cỡ để thấy được vấn đề nào là nghiêm trọng nhất. Đây có lẽ là công cụ phân tích thống kê thường dùng nhất ở Toyota. Đơn giản mà hiệu quả!

Lúc này có thể bạn sẽ muốn đặt ra các mục tiêu cải tiến. Rồi bạn sẽ cố xác định điểm chốt nguyên nhân. Đâu là nơi quan sát thấy trục trặc? Nguyên nhân có thể ở đâu? Việc này giúp bạn lần ngược lên khu vực nguyên nhân gốc, cái nguyên nhân mà bạn có thể dùng 5 lần TẠI SAO để tìm ra. Mục đích cuối cùng của bài học này là xây dựng, thực thi một đối sách và đánh giá kết quả đạt được. Ngay tại điểm này, nếu đối sách có hiệu quả thì nó mới có thể trở thành một phần của quy trình tiêu chuẩn mới.

Bước thứ 7 về chuẩn hoá quy trình mới là một bước rất quan trọng tại Toyota. Như đã nói trong chương này và Chương 12, điều cơ bản của sự cải tiến liên tục là việc tiêu chuẩn hóa cùng song hành với việc học tập. Nếu bạn không tiêu chuẩn hoá ngay quy trình vừa được cải tiến thì việc tìm tòi đến chặng này sẽ rơi vào "lỗ đen", dần rơi vào quên lãng và không thể sẵn sàng để tiếp tục cải tiến hơn nữa.

Bên cạnh các công cụ, kỹ năng và số liệu, công ty nhấn mạnh nhất là vào quá trình tư duy khi có trục trặc và các giải pháp. Ở Toyota, người ta nói rằng giải quyết vấn đề gồm 20% công cụ và 80% tư duy. Rủi thay, tôi đã thấy qua nhiều dự án 6-Sigma mà trong đó nhiều công ty lại quanh quẩn với việc sử dụng cả những công cụ phân tích mới mẻ phức tạp, ở nơi mà giải quyết vấn đề dường như cần 80% công cụ và 20% trí não.

Hansei: Tinh thần trách nhiệm, tự phê bình và sự học tập trong toàn tổ chức

Tại công ty Toyota, tinh thần tập thể chưa bao giờ che khuất tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân. Trách nhiệm cá nhân không phải ở chỗ khiển trách hay trừng phạt, mà là học hỏi và trưởng thành. Chìa khoá của việc học tập và phát triển, không chỉ ở trong công ty Toyota mà còn cả trong nền văn hoá Nhật Bản, chính là hansei, đại để nghĩa là sự tự phê bình (phản tỉnh). Phản tỉnh là một mảng trong văn hoá Nhật mà gần đây Toyota đã truyền đạt tới những nhà quản lý của họ ở ngoại quốc. Nó là một trong những điều khó khăn nhất mà công ty đã từng huấn luyện, nhưng đó là một phần không thể tách rời trong việc học tập ở mức độ cả công ty của Toyota.

Sau nhiều năm đặt chân vào thị trường Mỹ, giới lãnh đạo Nhật Bản cũng đã không có ý định truyền bá khái niệm phản tỉnh. Họ nhận thấy đây là một khái niệm đặc trưng của người Nhật và quá xa lạ với văn hoá Mỹ. George Yamashina, Giám đốc TTC, giải thích khái niệm này tựa tựa như việc người Mỹ gọi bọn trẻ lại mỗi khi cần giáo huấn, mặc dù ở Nhật nó có một ý nghĩa rộng hơn.

Tại Nhật, thỉnh thoảng bậc làm cha làm mẹ bảo con cái rằng: "Hãy biết phản tỉnh". Trẻ con thì thường làm quấy. Khi đó chúng phải biết hối lỗi và sửa đổi cách cư xử của mình, cả về cách suy nghĩ lẫn thái độ. Thế nên một khi nghe bảo phải biết phản tỉnh, đứa trẻ hầu như hiểu hết những gì mà cha mẹ muốn nó thực hiện.

Được dịch nghĩa thành "sự tự phê", cuối cùng vào năm 1994 Toyota cũng giới thiệu khái niệm này với các nhà quản trị người Mỹ của mình. Theo ông Yamashina, đến lúc nào đó người ta cũng phải đưa vào quan niệm này:

Không thể có kaizen mà không có hansei. Hansei theo kiểu Nhật có nghĩa là mỗi khi làm sai chuyện gì, thoạt tiên người ta phải cảm thấy thực sự, thực sự buồn. Rồi bạn phải vạch ra một kế hoạch tương lai để giải quyết vấn đề đó và cũng phải thành thực tin rằng bạn sẽ không phạm phải loại sai lầm đó một lần nào nữa. Hansei là một cách suy tưởng, một thái độ. Hansei và kaizen luôn sóng đôi.

Mike Masaki, Giám đốc TTC giai đoạn 1995-2000, cảm thấy một sự thử thách rất lớn trong việc làm cho người Mỹ hiểu được giá trị của sự phê bình, vì họ thường xem sự phê phán là nhằm vào cá nhân và mang tính tiêu cực. Đây là những lời than thở của ông vào năm 1997:

Đi đến đâu là ông (Akihiro) Wada phê bình đến đấy. Tại TTC, tôi cũng thường như thế. Chẳng hạn như vừa rồi tôi có nghiệm thu một bản nguyên mẫu thân xe chiếc Avalon thế hệ mới. Tôi đã chỉ ra những thành phần này rất là không tốt và các kỹ sư người Mỹ đã phản ứng lại không mấy thoải mái. Ở Nhật Bản người ta sẽ đáp lại rằng: "Lẽ ra tôi đã phải làm tốt hơn thế này. Đây là lỗi của tôi!" Còn kỳ vọng của các nhà thiết kế Mỹ thì: "Tôi đã làm tốt nên tôi đáng được thưởng". Đây là một khác biệt lớn về văn hoá. Ở Nhật chúng tôi không kể ra những việc tốt mà sẽ chú tâm vào những điều chưa hay.

Tại công ty Toyota, dù cho bạn có thực hiện một nhiệm vụ thành công đi nữa, người ta cũng sẽ tổ chức một hansei-kai (họp tự phê bình). Bruce Brownlee, Tổng quản đốc tại TTC, giúp chúng ta nhìn rõ điều này, bằng việc kể lại kinh nghiệm của ông khi làm một người Mỹ mà lớn lên tại Nhật:

Thực sự thì Hansei còn sâu sắc hơn là sự tự phê bình. Nó chính là việc tỏ ra trung thực về những điểm yếu của bạn. Nếu chỉ nói về những điểm mạnh của mình thì tức là bạn đang khoác lác. Còn thẳng thắn nhìn nhận nhược điểm của mình thì mới là người mạnh mẽ. Nhưng không chỉ dừng lại ở đó, mà là làm thế nào để bạn có thể thay đổi để vượt qua những sở đoản của mình? Điều đó mới chính là gốc rễ của khái niệm về kaizen. Nếu bạn không hiểu hết về hansei thì kaizen khi đó chỉ là sự cải tiến liên tục. Hansei là cái nôi của việc thay đổi cả một quá trình. Chúng tôi mong muốn vượt qua những lĩnh vực còn yếu kém, điều này lý giải vì sao Toyota không phí nhiều

thời gian để nói về sự thành công. Chúng tôi dùng nhiều thời gian hơn cho việc thảo luận về những khiếm khuyết của mình. Nếu có điều gì đó chưa hay tại Toyota thì có lẽ là chuyện chúng tôi không quá chú tâm đến việc ăn mừng những chiến công của mình.

Công ty cũng thường xuyên xem xét lại quá trình phản tỉnh của mình. Với việc gieo cấy khái niệm phản tỉnh vào một nền văn hoá mới, thoạt tiên là tại Mỹ, Toyota đã có cơ hội theo dõi nó đâm chồi nẩy lộc theo một hình thái mới. Người Mỹ đã du nhập khái niệm phản tỉnh ở một mức độ nào đó, nhưng họ cũng đã bác bỏ một số yếu tố truyền thống nào đó đồng thời thêm thắt vào một vài yếu tố khác. Andy Lung, Giám đốc dự án của chiếc Toyota Sienna, cũng lớn lên tại Nhật Bản do cha anh là một nhà truyền giáo tại đây. Anh giải thích cách thức phản tỉnh được thu nạp vào văn hoá Mỹ như thế này:

Quan điểm về việc cảm thấy hối tiếc sâu sắc và chấp nhận điều đáng hổ thẹn là một cái nhìn truyền thống của người Nhật, nhưng bản thân tôi đã không thể trải nghiệm được cách nhìn đó khi lớn lên tại đây. Ở TTC chúng tôi áp dụng một hình thức nhẹ nhàng hơn. Nếu một nhân viên phạm phải một lỗi lầm thì anh ta sẽ phải học hỏi từ chính lỗi lầm đó cũng như từ việc báo cáo với ngài Yamashina. Điều này có thể rất khó khăn. Khi bạn phải viết một bản báo cáo khổ A3 cho ông Giám đốc, bạn sẽ học được nhiều hơn đấy. Ngài Giám đốc không chỉ xem xét sai sót của bạn mà còn giám sát cả thái độ tự phê của bạn… Dĩ nhiên bạn sẽ nhận được nhiều lời chỉ dạy thêm, nhưng chính quá trình chuẩn bị cho buổi họp là lúc mà các thành viên của nhóm làm việc học hỏi được nhiều nhất. Một phần trong việc huấn luyện tại chỗ làm việc là tạo cơ hội để các cộng sự trình bày vấn đề với giám đốc. Chúng tôi cố gắng giúp mọi thành viên có dịp thể hiện trước giám đốc những gì đã học được, sau đó họ sẽ nhận được những lời khuyên cặn kẽ của ngài Giám đốc, chứ mục tiêu không phải là làm bạn mất mặt trước mọi người.

Trong những buổi phỏng vấn đầu tiên của tôi tại Trung tâm Kỹ thuật Toyota cách đây mười năm, các nhà quản lý người Mỹ thường dùng từ phủ nhận bắt buộc để nói về những đồng sự người Nhật của họ. Những người Mỹ này cảm thấy rằng bất chấp kết quả công việc họ đạt được, có vẻ như các đồng nghiệp Nhật buộc phải tìm cho ra một lỗi lầm hoặc chỉ ra một nhược điểm. Lund tin rằng đây là một sự hiểu lầm giữa hai nền văn hoá về khái niệm phản tỉnh:

Những ai chưa từng sống ở Nhật Bản sẽ không thể hiểu được mục đích không phải là làm tổn thương cá nhân ai hết mà là giúp người đó phát triển, không phải là làm hỏng dự án mà là chỉ ra những khiếm khuyết để dự án sau này tốt hơn. Nếu bạn hiểu tới mức như vậy, bạn sẽ vượt qua được những lời phê bình mang tính xây dựng đó. Cho dù một dự án hay một bài thuyết trình có tốt đến đâu đi nữa thì chúng tôi cũng tin rằng luôn luôn có một chỗ nào đó có thể cải tiến, thế nên chúng tôi cảm thấy bắt buộc phải lên tiếng. Nó không phải là bắt buộc phủ nhận mà là cơ hội hiển nhiên để cải tiến. Đó chính là con tim của kaizen.

Phản tỉnh không đơn giản chỉ là một niềm tin mang tính triết lý tại Toyota, mà nó còn là một công cụ của sự cải tiến. Chẳng hạn như TTC luôn lên kế hoạch tổ chức những buổi phản tỉnh vào những cột mốc quan trọng trong một dự án chế tạo xe cũng như sau khi đã cho ra mắt chiếc xe và kết thúc dự án. Giống những công ty khác, Toyota cũng tiến hành những buổi xem xét để xác định những trục trặc với chiếc xe đó. Còn phản tỉnh lại là sự kiểm nghiệm quá trình phát triển chiếc xe đó. Phản tỉnh là giai đoạn kiểm tra của PDCA. Việc này thường được tiến hành vào giai đoạn cuối chương trình chế tạo nhưng TTC đã bắt đầu lần ngược lại quy trình để tạo thêm nhiều buổi phản tỉnh tại những thời điểm kết nối chính của dự án.

Khi Lund chủ trì một đợt phản tỉnh sau giai đoạn tạo nguyên mẫu của chiếc Sienna 2004, ông đã khởi đầu bằng việc thu thập thông tin từ nhiều nhân viên tham gia đã vào quy trình phát triển chiếc xe. Sau đấy ông đã có thể gom các thông tin đã biết thành 4 chủ điểm. Những chủ điểm này lại là những nguyên nhân gốc của các vấn đề. Ông đã hỏi Tại sao 5 lần trước nhiều trục trặc khác nhau đã nảy sinh trong khi phát triển chiếc Sienna rồi ông rà soát ngược lại quy trình. Tất cả những khiếm khuyết của quy trình này đều có thể được giải thích từ 4 nguyên nhân gốc trên.

Ví dụ như một vài linh kiện của chiếc nguyên mẫu bị trễ nên người ta phải dùng những linh kiện cũ để lắp ráp chiếc xe mẫu. Những phần linh kiện thay thế này lại không đạt đúng chất lượng cao như Toyota mong muốn. Lối phân tích sâu sát kiểu 5 lần tại sao đã cho thấy rằng trong hành trình giới thiệu một chiếc xe hoàn hảo cho thị trường, công ty Toyota đã kiên quyết đảm bảo sao cho mỗi bán thành phẩm cũng hoàn hảo hết mức qua từng giai đoạn nguyên mẫu. Sự kiên định này tạo thông lệ cho những yêu cầu chỉnh sửa vào phút chót, chẳng hạn như nếu các kỹ sư thiết kế đưa ra một cải tiến trên một bộ phận của xe ngay trước khi tạo nguyên mẫu, giám đốc dự án sẽ

yêu cầu họ tiến hành sự tinh chỉnh đó trên chiếc xe mẫu để có thể kiểm tra những ý tưởng tốt nhất. Kết quả là đôi khi các kỹ sư thiết kế không hoàn thành một vài bộ phận của xe mẫu đúng thời hạn. Lund kết luận:

Chúng tôi bỏ lỡ nhiều cơ hội kiểm tra linh kiện thành phần, nhất là nếu chúng không phải là những phiên bản mới nhất. Sự tự phê không đến mức phải thay đổi linh kiện vào giờ chót vì nếu thị trường thay đổi chúng tôi luôn cần phải thay đổi chiếc xe. Nhưng chúng tôi học được giá trị của khả năng đóng khung một bộ phận vào một thời điểm nào đó để chúng tôi có thể kiểm tra một chiếc xe hoàn chỉnh và học hỏi tối đa từ thời điểm đó.

Lund ngay lập tức loan báo 4 nguyên nhân gốc mà ông quan sát được, cùng với những biện pháp đối phó, đến những người quản lý dự án khác trong toàn công ty, những người mà chưa tiến đến giai đoạn tạo xe nguyên mẫu. Một điểm lợi của chu kỳ ngắn và thường xuyên trong việc phát triển sản phẩm là khi bạn học được một điều gì đó, luôn có nhiều mẫu xe khác sắp được ra đời, nên bạn có cơ hội áp dụng ngay những điều đã biết để cải tiến và quy trình sản phẩm.

Tiến trình bên cạnh việc định hướng theo kết quả: vai trò của các chỉ số

Với niềm tin rằng mình có thể thực hiện bất kỳ hành vi nào nếu có thể đo lường được chúng, các công ty muốn mô phỏng hệ thống của Toyota thường xuyên hỏi tôi về hệ những chỉ số đo lường trong công ty này. Nhưng không tránh khỏi thất vọng, họ khám phá ra rằng Toyota không đặc biệt giỏi trong việc thiết lập những số đo thống nhất và tinh vi trong nội bộ công ty. Công ty này có đo lường các quy trình ở mọi nơi trong dây chuyền sản xuất, nhưng lại ưa thích các số liệu đơn giản hơn và cũng không sử dụng các số đo này ở qui mô toàn công ty hay toàn nhà máy.

Tại Toyota có ít nhất ba hệ thống đo lường:

1. Các chỉ số hoạt động toàn cầu về tình hình kinh doanh của công ty. Ở cấp độ này, công ty sử dụng các số đo về tài chính, chất lượng và độ an toàn tương tự như những chỉ số của các công ty khác. Khi tôi chất vấn liệu rằng thứ bậc của Toyota Motor được niêm yết tại Thị trường Chứng khoán New York có khiến họ trở nên chú trọng vào lợi ích trước mắt hay không, họ cam đoan với tôi rằng không. Họ cũng nhấn mạnh về việc nộp báo cáo tài chính hàng quí thay vì hàng năm như trước. Họ cho rằng báo cáo quí này tỏ ra có

ích. Trước đây, có thể cho rằng công ty ít tỉ mỉ trong việc thể hiện các số liệu tài chính hơn các công ty khác trên thị trường chứng khoán.

2. Các chỉ số đo hiệu quả hoạt động của nhà máy và của phòng ban. Các số liệu của Toyota dường như được lưu trữ kịp thời hơn và tốt hơn những số liệu tôi thấy tại những công ty khác. Các nhân viên ở bậc nghiệp vụ hay bậc quản lý dự án rất chịu khó theo dõi các số đo chính yếu của quy trình rồi đem so chúng với những mục tiêu gắt gao. Các số liệu này có xu hướng đi vào chi tiết từng quy trình.

3. Các chỉ số cải tiến liên tục tại các đơn vị kinh doanh hay các phòng nghiệp vụ. Toyota đặt ra các mục tiêu liên tục cho toàn tập đoàn, từ đó phân phối thành những mục tiêu khắt khe đối với từng đơn vị kinh doanh và sau đấy là từng nhóm tác nghiệp. Việc đối chiếu sự tiến bộ với những mục tiêu này là tâm điểm của quá trình học hỏi tại Toyota. Rồi công ty lại tiến hành việc đối chiếu đó ở cấp nghiệp vụ và cấp dự án. Các chỉ số này cụ thể trong việc xác định những việc mà nhóm làm việc phải hoàn tất.

Tôi còn nhớ lần nói chuyện với Wayne Ripberger, bấy giờ là Phó Giám đốc phụ trách sản xuất Powertrain của Toyota tại Georgetown. Tôi hỏi ở nhà máy họ dùng chỉ số nào để đo hiệu quả công việc. Tôi tưởng sẽ được tìm hiểu sâu thêm về những chỉ số vàng đang thống trị bất kỳ nhà máy nào. Anh ta đáp rằng họ theo dõi chi phí hoạt động của nhà máy, một vài số đo giản đơn về chất lượng như tỷ lệ lỗi bao nhiêu phần triệu, cùng chỉ số năng suất. Dĩ nhiên họ cũng theo dõi độ an toàn bằng cách lưu số tai nạn lao động và tiến hành một vài điều tra về tinh thần làm việc của nhân viên. Không có gì mới, trừ một thứ. Ripberger giải thích rằng có một số đo mà anh cảm thấy hữu ích nhất với tư cách nhà quản lý là số andon được yêu cầu bởi mỗi phân xưởng, để mà ngừng dây chuyền sản xuất. Các phân xưởng thường thể hiện dữ liệu dưới dạng biểu đồ, lưu ý đến những vấn đề gây ra các yêu cầu andon rồi dùng phân tích Pareto để xác định những nguyên do phổ biến nhất. Sau đó, họ chuyển sang các biện pháp tháo gỡ. Rõ ràng là bạn phải có một hệ thống andon vận hành tốt thì chỉ số này mới có ý nghĩa. Một khi được đặt vào đúng chỗ, chỉ số andon này giúp bạn nhìn rõ những trục trặc ngày qua ngày thực sự phải đối mặt trong quy trình sản xuất.

Toyota khác biệt với nhiều công ty ở chỗ tổ chức này luôn hướng về quy trình. Trong một cuộc nghiên cứu tôi thực hiện cùng với Tom Choi1, chúng tôi đã thử tìm hiểu tại sao một vài công ty lại có những chương trình cải tiến trọng yếu trong khi những công ty khác vấp phải những dự án bề mặt rồi

chết từ trong trứng nước. Chúng tôi nhận ra rằng cấp lãnh đạo trong các công ty với những chương trình quan trọng luôn có định hướng theo quy trình, còn những công ty không thành công là do cấp quản lý định hướng theo kết quả. Các nhà quản trị theo kết quả muốn ngay lập tức đo được các số liệu báo cáo hiệu quả của chương trình cải tiến. Còn người quản lý theo quy trình thì tỏ ra kiên trì hơn, với niềm tin rằng đầu tư vào con người và vào quy trình là cách dẫn tới những hiệu quả mong muốn.

Nói tóm lại, ở Toyota, người ta không quá ưu tiên việc phát triển một hệ thống chỉ số toàn diện và tiêu chuẩn. Họ triển khai càng đơn giản càng tốt. Điều quan trọng hơn với họ chính là hệ thống chỉ số thúc đẩy khả năng giải quyết vấn đề và hỗ trợ cho việc định hướng theo quy trình. Có một phương pháp học hỏi quan trọng nhất trong việc theo dõi những tiến bộ đạt được so với mục tiêu cải tiến khắt khe, đó là một quy trình được gọi là hoshin kanri.

Hoshin kanri: định hướng và khuyến khích sự học hỏi của tổ chức

Có câu châm ngôn rằng bạn đo cái gì thì được cái ấy, về một mặt nào đó, tỏ ra xác thực tại Toyota. Từ lâu, công ty này đã nhận ra rằng chìa khoá cho việc học tập ở cấp toàn công ty chính là phải hướng các mục tiêu của mọi nhân viên về mục tiêu chung. Hệ thống giá trị cơ bản trong văn hoá Toyota cũng góp phần lớn vào tiêu chí trên. Nhưng khiến mọi người tham gia vào quá trình cải tiến liên tục theo cách sao cho có thể tích tụ được nhiều cải tiến ở mức toàn tập đoàn là một việc đòi hỏi phải có các mục tiêu được điều chỉnh cùng một thước đo bền vững cho những mục tiêu đó. Điều thấu hiểu quan trọng ở đây đơn giản chỉ là việc đặt ra những mục tiêu thử thách cụ thể, có thể đo được và sau đấy việc đo lường sự tiến bộ phải mang tính khuyến khích dù không có những tưởng tượng cụ thể đi liền với sự thành công. Cách tiếp cận này giống như chúng ta chơi game hay chơi thể thao. Chơi quần vợt hay chơi bài sẽ không còn thú vị nếu bạn không ghi điểm.

Các nhà quản trị của Toyota đã thành thục với việc cùng cấp dưới đặt ra những mục tiêu đầy thách đố. Họ cũng rất hứng khởi với việc đặt ra các thước đo hiệu quả và quan tâm đến ý kiến phản hồi. Đây là cơ sở của hoshin kanri (cũng đã được đề cập trong ví dụ về vụ Trim Masters ở Chương 17). Hoshin kanri, đôi khi được gọi là việc triển khai một quyết sách, là một quy trình của Toyota trong cho việc "rót" các mục tiêu phấn đấu từ cấp trên của công ty đến bậc nhân viên nghiệp vụ. Các mục xuất chúng được khởi nguồn từ cấp quản lý điều hành rồi đến từng cấp dưới phát triển những mục tiêu có thể đo được cho cả năm, theo hướng đóng góp cho những mục tiêu do

cấp lãnh đạo đề ra. Ở Toyota, những mục tiêu này phải đo được và phải rất cụ thể. Người ta không chấp nhận những mục tiêu mơ hồ. Hình 20-4 minh họa quá trình triển khai từ trên xuống theo quy trình PDCA.

Ví dụ như tất cả các cơ sở dịch vụ phụ tùng của Toyota sử dụng hoshin kanri để phát triển những mục tiêu cao trong ba năm, nhằm củng cố mục tiêu của Jim Press, Giám đốc Nghiệp vụ, người sau cùng phải củng cố những mục tiêu của Giám đốc điều hành tập đoàn. Tại cơ sở Hebron, bang Kentucky, mỗi khi bạn đặt chân vào hành lang, một trong những điều trước tiên bạn thấy là một bảng biểu rất lớn thể hiện những chỉ số mục tiêu cho cơ sở này trong giai đoạn ba năm. Trong giai đoạn ba năm đến 2003, các số liệu cơ sở là của năm 2000 và mục tiêu phấn đấu được tính theo phần trăm gia tăng so với số liệu cơ sở. Bạn có thể thấy được các mức hoàn thành hàng năm cho tới 2003 cùng những mục tiêu hàng tháng và các số liệu cụ thể. Tất cả các mục tiêu này đều rất cao, chẳng hạn như:

• Giảm 47% phí đóng gói trong giá bán.

• Giảm 25% phí vận chuyển trong giá bán.

• Giảm 50% tồn kho.

• Giảm 75% tỷ lệ lỗi linh kiện tính trên phần triệu.

• Giảm 50% sự cố OSHA ghi nhận được tính trên 200.000 giờ hoạt động.

Ở cuối biểu đồ, bạn có thể lướt qua mức độ hoàn thành từng chỉ tiêu của cơ sở này. Màu đỏ chỉ mức hoàn thành dưới 50%, màu vàng là mức 50-89% và màu xanh lá cây chỉ mức hoàn thành trên 90%. Ma trận mà tôi nhìn thấy là của tháng 6/2002, khoảng nửa chặng đường, và họ đã đạt được nhiều mục tiêu cho ba năm trước thời hạn.

Các số đo và hành động triển khai quyết sách trở nên cụ thể hơn khi bạn quan sát dọc xuống cấp bậc trong công ty từ các lãnh đạo thâm niên xuống tới các thành viên của các đội nghiệp vụ, trong khi các báo cáo tiến độ lại chạy ngược từ dưới lên cấp điều hành cao hơn. Mỗi thành viên trong tập thể biết những con số nhỏ nhoi trong những mục tiêu cụ thể trong năm của mình và ra sức đạt được những tiêu chí đó. Quy trình hourensou mà chúng ta đã đề cập trong Chương 18 là một phương cách để các nhà quản lý nắm bắt tình hình. Họ đến tận nơi làm việc và trò chuyện với các nhân viên hiện trường. Cũng không thiếu những buổi họp kiểm điểm. Ở TTC, mỗi thành

viên trong đội phải dự họp ba lần một năm để xem xét đánh giá lại những mục tiêu hoshin kanri. Quá trình kiểm tra và thực hiện trong PDCA là rất quan trọng để biến những mục tiêu kế hoạch thành hành động hiệu quả.

Tạo dựng một tổ chức biết học tập là một con đường lâu dài

Những ai từng tham gia vào việc gây dựng nên một tổ chức biết học hỏi đều biết rằng đấy là một trải nghiệm trọng đại. Toyota đã mất đứt già một thập kỷ để xây dựng một công ty tại Bắc Mỹ giống với một doanh nghiệp luôn học hỏi mà tập đoàn này đã dựng nên trong nhiều chục năm tại nước Nhật. Ở Toyota có một quá trình không ngừng đó là thay đổi tầm nhìn của nhân viên từ những công việc ngắn hạn và tình thế thành những cải tiến lâu dài bằng việc áp dụng Nguyên lý 14: Trở thành một tổ chức học hỏi bằng việc không ngừng tự phê bình (Hansei) và cải tiến liên tục (Kaizen).

Bản thân TPS là một thể hiện của vòng tròn học tập kiểu PDCA (Plan-Do-Check-Act). Xem Hình 20-5. Chúng ta có thể thấy sự liên hệ gữa vòng tròn này với quy trình một sản phẩm, nhận diện trục trặc, xây dựng biện pháp đối phó và đánh giá hiệu quả. Một tổ chức biết học hỏi sẽ phải có khả năng kiểm tra sao cho những biện pháp tháo gỡ chắc chắn có hiệu quả và rồi giảm tồn kho để tạo thêm thông lượng, giúp xác định thêm những trục trặc mới.

PDCA thường được dùng trong những quy trình nghiệp vụ tương đối tỉ mỉ, nhưng Hình 20-6 cho thấy một tổ chức học hỏi thường xuyên sử dụng PDCA ở mọi cấp độ của doanh nghiệp, từ ban dự án đến nhóm nghiệp vụ đến một nhà máy rồi cuối cùng lan khắp tập đoàn.

Biến một công ty thành một doanh nghiệp luôn học hỏi là một nhiệm vụ dễ làm người ta nản lòng. Toyota đã mất gần trọn một thế kỷ để đến được vị trí ngày hôm nay. Sau khi đọc xong chương này về việc Toyota không hề có một hệ thống vàng cho các chỉ số, việc họ sử dụng hansei - một phương thức tự phê bình có nguồn gốc văn hoá nước ngoài và phụ thuộc vào những công cụ trực diện như hỏi 5 lần TẠI SAO?, PDCA và cách triển khai một quyết sách, ắt hẳn bạn sẽ vò đầu bứt tóc tự hỏi làm thế nào để bắt chước thành công của họ. Phần sau cùng của cuốn sách này sẽ đề cập việc học tập theo phong cách Toyota - một vấn đề không hề đơn giản. Nếu cảm thấy đủ tự tin, xin mời bạn đọc tiếp.

PHẦN III. ÁP DỤNG PHƯƠNG THỨC TOYOTA VÀO TỔ CHỨC CỦA BẠN

CHƯƠNG 21. Sử dụng phương thức Toyota để thay đổi các tổ chức dịch vụ và kỹ thuật

Có thể áp dụng Hệ thống Sản xuất Toyota ngoài nhà máy nhưng cần sáng tạo. Nhất định phải áp dụng các nguyên lý cơ bản để quản lý quá trình. Chúng tôi đã gửi vài cộng tác viên của văn phòng xúc tiến cải tiến liên tục tới giúp đỡ các đại lý. Họ có thể làm giảm thời gian kiểm tra xe và quá trình sửa chữa, chẳng hạn thay thế các bộ phận hay dầu nhớt, trong vài trường hợp từ 60 xuống còn 10 phút. Việc này có ích cho chúng tôi và làm khách hàng vui vẻ. Có rất nhiều cơ hội cần đến sự sáng tạo.

FUJIO CHO, Chủ tịch của Tập đoàn Ô tô Toyota

Nhiều công ty sản xuất trên khắp thế giới đã áp dụng TPS trong nhà máy ở các mức độ khác nhau, và sự quan tâm tới TPS hay sản xuất tinh gọn ngày càng tăng lên. Khi công ty trải qua sự cải thiện khác thường trong nhà máy, tự nhiên sẽ phát sinh câu hỏi làm thế nào có thể áp dụng đối với các hoạt động kỹ thuật và dịch vụ. Nhiều công ty dịch vụ ban đầu xem xét Toyota bị hấp dẫn nhất bởi các nguyên tắc của TPS về luồng sản phẩm và làm thế nào có thể áp dụng vào quy trình thay đổi cao và thường xuyên hỗn loạn. Bạn có thể tổng hợp toàn cảnh việc áp dụng sự tinh gọn vào các hoạt động dịch vụ từ 3 nhóm đối tượng:

1. Người áp dụng tinh gọn một cách cuồng tín. Các công ty sản xuất thực hiện việc tinh gọn dù thành công ở mức nào cũng thấy xuất hiện người dẫn dắt sự thay đổi. Những người này luôn trở thành người cuồng tín tinh gọn, người ăn, thở, và ngủ cùng với sự tinh gọn. Hiểu biết sức mạnh của triết lý tinh gọn qua kinh nghiệm thực tế, họ tự nhiên xem xét những lãng phí to lớn trong quản lý các hoạt động dịch vụ và kỹ thuật của công ty.

2. Người ra quyết định điều hành. Hiếm khi người ra quyết định có được sự hiểu biết sâu sắc về TPS hay đánh giá đúng sức mạnh của quá trình hay triết lý. Nhưng họ yêu kết quả. Vì vậy, nếu TPS hoạt động tốt trong sản xuất, tại sao không thử nó trong cơ khí, nghiệp vụ mua bán, kế toán, và những thứ khác? Thậm chí người điều hành của ngành công nghiệp dịch vụ như bệnh viện đã nghe đến lợi ích của sự tinh gọn trong sản xuất và muốn biết liệu họ

có thể có được những lợi ích đó không. Thường thì điều này mang nghĩa một sự chỉ định được uỷ quyền xuống cho một nhà quản lý ít nhiệt tình hơn xem xét.

3. Người bình thường. Các giám đốc, người giám sát, hay người lao động bình thường trong tổ chức dịch vụ và kỹ thuật bị ngập tràn trong công việc nên khó xem xét dòng công việc của họ. Đối với họ, những gì diễn ra đối với công việc lặp đi lặp lại trong nhà máy cũng khác biệt với cuộc sống như ngày với đêm. Ý tưởng có thể áp dụng mô hình quản lý tinh gọn nhất thời đối với công việc hàng ngày của họ dường như là lố bịch.

Không may, đối với nhóm người thứ nhất và thứ hai, những người nhiệt tình áp dụng dụng khái niệm tinh gọn, không có mô hình thành công sẵn có trong các tổ chức kỹ thuật hay dịch vụ để có thể loại bỏ ý kiến của những người chống đối trước đây và sự trì trệ tổ chức tự nhiên. Ngài Cho thừa nhận rằng Toyota có nhiều cơ hội để áp dụng TPS trong hoạt động sản xuất và đang thực hiện nó. Nhưng có nhiều ví dụ trong Toyota về các nguyên lý của Phương thức Toyota trải qua như thế nào trong sản xuất. Ví dụ, chúng ta vừa mới thảo luận Toyota đã cải tiến liên tục quá trình phát triển sản phẩm như thế nào trong suốt cuốn sách để trở nên xuất sắc nhất trong ngành. Toyota đã chỉ ra rằng việc xem xét sự phát triển sản phẩm như một quá trình lặp đi lặp lại có thể cải tiến liên tục như thế nào. Có một ghi nhận là bất kỳ quá trình nào cũng lặp đi lặp lại ở một vài mức độ vào lúc bắt đầu.

Trong chương này, tôi sẽ chỉ đề cập một trong bốn lớp của mô hình 4P của Phương thức Toyota - Lớp Xử lý (Process) - tập trung vào các nguyên tắc kỹ thuật của TPS. Chương cuối cùng sẽ hướng dẫn các tổ chức sản xuất và dịch vụ có thể học từ tập hợp rộng hơn của các nguyên tắc Phương thức Toyota như thế nào.

Vấn đề xác định dòng công việc trong Tổ chức Dịch vụ

Trong tổ chức kỹ thuật, mọi người ngồi tại bàn, làm việc với máy vi tính, đi lang thang, ngồi quanh phòng hội nghị, và nhìn chung, bận chuyển từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác. Rất khó để hiểu dòng công việc theo cùng cách bạn có thể vẽ bản đồ của một sản phẩm thực khi thực hiện thay đổi. Trong tổ chức dịch vụ, công việc thường được tổ chức xung quanh các dự án, thay đổi lớn về kích cỡ, sự phức tạp, số người liên quan, và thời gian chờ. Nhưng nếu bạn bắt đầu với khách hàng, xác định giá trị và sau đó phác thảo quá

trình gia tăng giá trị cho khách hàng thì có thể dễ xác định dòng công việc hơn.

Tôi và đồng nghiệp đã thực hiện hàng trăm nghiệp vụ kaizen trong quá trình kỹ thuật và kinh doanh và luôn tìm thấy những lãng phí khi bắt đầu phác đồ chuỗi giá trị. Một khám phá khác là các nhóm quá trình này có tính lặp lại và như vậy có thể chuẩn hoá chúng.

Hình 21-1 minh họa việc kiểm tra bản kê khai giả định của một chuỗi giá trị. Trong trường hợp này sự lãng phí chủ yếu là thông tin xếp hàng chờ được xử lý. Mọi người làm việc theo thời gian của chính họ và không có sự hợp tác trong quá trình. Điều này làm cho các đợt sản phẩm tạo ra trước khi được chuyển qua quá trình tiếp theo bị xếp chờ. Thường thì đây là tồn kho thông tin, hơn là hàng tồn kho thực, vì vậy, việc xác định số lượng khó hơn nhiều. Điểm then chốt của hàng tồn kho thực là nó gây ra sự chậm trễ trong quá trình như thế nào, chứ không phải ở chính số lượng hàng tồn kho thực. Và tương tự đối với tồn kho thông tin khi thông tin được tạo ra trước khi được sử dụng và được xếp chờ, yếu tố chính ở đây là độ trễ thời gian cũng như với hàng tồn kho thực.

Ý tưởng của TPS là luồng một sản phẩm. Tuy nhiên, như ta thấy trong phần đầu sách, lợi ích của luồng sản phẩm thực sự xuất phát từ các quá trình liên kết chặt chẽ đến khả năng phát hiện vấn đề, như thể hiện trong Hình 21-2. Khi bạn liên kết các quá trình trong một luồng, sai sót không thể ẩn giấu trong hàng tồn kho hay trong hàng chờ được xử lý. Khi một bộ phận nhận được thông tin mà họ cần ngay tức thì từ bộ phận hỗ trợ, sẽ có hai việc xảy ra:

1. Ngừng bộ phận tiếp nhận ngay lập tức để kiểm tra thông tin nhận được.

2. Phản hồi nhanh chóng từ bộ phận tiếp nhận xem có vấn đề với thông tin do bộ phận hỗ trợ cung cấp hay không.

Vì vậy, vấn đề sẽ ngay lập tức xuất hiện, sẽ dẫn đến quá trình giải quyết vấn đề và tổ chức học hỏi đã đề cập trong Chương 20. Sáng tạo dòng tinh gọn là xương sống kỹ thuật của TPS trong cả tổ chức dịch vụ và sản xuất.

5 bước tạo luồng sản phẩm trong tổ chức kỹ thuật và dịch vụ:

1. Xác định khách hàng của quy trình là ai và giá trị gia tăng mà họ muốn nhận.

2. Tách biệt các quy trình lặp lại khỏi các quy trình duy nhất và học cách áp dụng TPS cho các quy trình lặp lại.

3. Phác họa luồng sản phẩm để xác định giá trị gia tăng và không gia tăng.

4. Suy nghĩ sáng tạo về việc áp dụng các nguyên lý của Phương thức Toyota đối với quá trình này bằng cách sử dụng sơ đồ chuỗi giá trị trạng thái tương lai.

5. Bắt đầu thực hiện và học hỏi qua việc sử dụng một chu kỳ PDCA và sau đó mở rộng với các quá trình ít lặp lại hơn.

Công ty Bưu chính Canada (Canada Post Corporation): Tinh gọn trong hoạt động dịch vụ thường nhật

Công ty Bưu chính Canada (CPC) tương đương với Cục Bưu chính Mỹ. Nó có chức năng thương mại và người lãnh đạo tại công ty nhà nước này hoạt động với cùng cơ chế quản lý công ty như công ty tư nhân. Lợi nhuận được tái đầu tư vào công ty để đảm bảo khả năng tăng trưởng và được chuyển cho Chính phủ Canada dưới dạng cổ tức.

CPC có khoảng 57.000 nhân viên với 22 nhà máy phân loại chính. Khách hàng có thể tiếp cận dịch vụ tại 900.000 điểm giao dịch tại Canada, nhiều hơn tất cả các chi nhánh ngân hàng Canada cộng lại. Họ giao hàng tại hơn 13 triệu địa chỉ giao nhận trong nước. Doanh thu xấp xỉ 6 tỷ đô la Canada. Giữa thập niên 1990, CPC bắt đầu ứng dụng phương pháp tinh gọn trong hoạt động phân loại và giao nhận. Hoạt động phân loại là hệ thống thần kinh trung ương của toàn quá trình. Thư đến từ khắp nơi trên toàn Canada và nước ngoài, được phân loại, chuyển lên xe tải và máy bay, và được phân phối trên toàn thế giới.

Trước những nỗ lực tinh gọn bắt đầu năm 1995, tình trạng thật khủng khiếp. Các cơ sở phân loại giống một cái nhà kho hơn. Trung tâm của những cơ sở này là thiết bị phân loại tự động và nhanh hơn. Nhưng hầu hết sự lãng phí nằm giữa các quá trình gia tăng giá trị và bị bỏ qua. Steve Withers, Giám đốc điều hành của CPC, tổ chức một Hội nghị bất thường các nhà tư vấn cao cấp về Tinh gọn. Ông mô tả tình huống như sau:

Chúng tôi có một khối trí óc hoàn chỉnh trong việc sắp xếp các nhà máy. Trong nhiều trường hợp, chúng tôi sử dụng các thiết bị chỉ khởi động được khi có một khối lượng đủ lớn. Thư đến được chuyển rất nhanh qua máy

phân loại, sau đó được chở đi và lưu trữ; có rất ít luồng công việc. Tư duy kỹ thuật lớn hơn, nhanh hơn và đắt tiền hơn đã dẫn đến tốc độ phân loại cực nhanh (nhưng lại đi cùng với di chuyển và lưu trữ lãng phí hơn). Chúng tôi đã sử dụng các hệ thống dự đoán và kiểm soát hàng tồn kho, với mọi người đi lại trên sàn nhà máy để thực hiện luồng công việc. Chúng tôi tạo vạch màu trên mọi thứ để ưu tiên những gì sẽ xử lý tiếp theo. Nhưng tính trực quan trong cơ sở thì rất tệ và thư thường được lưu trữ trong hệ thống đệm quá lố mà nhân viên không thể thấy. Chúng tôi có các phương tiện phân loại lớn hơn nhu cầu, phổ biến là các máy phân loại nhanh và tồn kho ở mọi nơi. Vài địa điểm có hàng ngàn thiết bị xử lý tay. Điều này tạo ra khoảng cách di chuyển lớn, chất lượng kém, và thời gian chờ dài, nhưng phân loại nhanh.

Như vậy, CPC đang đi qua ba giai đoạn của quá trình thay đổi tinh gọn. Đầu tiên là kaizen, thử nhiều thứ ở mọi nơi tại nhiều điểm khác nhau trong chuỗi giá trị. Thứ hai là sự tập trung vào toàn cảnh chuỗi giá trị đã phân tích một cách có hệ thống chuỗi giá trị và thực hiện các thay đổi. Năm 2003, họ bắt đầu đi tiếp giai đoạn ba trong việc xây dựng một công ty tinh gọn.

Trong giai đoạn đầu, việc ứng dụng phương pháp TPS là quá trình thử sai, thực hiện một dự án ở đây, ứng dụng một công cụ ở kia nhưng sau đó CPC thu được lợi ích khổng lồ và đầy ấn tượng với phương pháp tinh gọn. Với cơ sở phân loại ở Ottawa, CPC đã phác họa tình trạng hiện thời của chuỗi giá trị đối với cơ sở này trên một bức tường, cho thấy các lá thư, quảng cáo và bưu kiện di chuyển trong toàn cơ sở như thế nào. Họ khám phá rằng từ khi một thư đến tới khi rời khỏi cơ sở, nó phải di chuyển 167 mét, được lưu trữ và di chuyển 8 lần, mất 26 giờ trong tổng thời gian chờ xử lý và thời gian phân loại tạo ra giá trị gia tăng (công việc thực sự) chỉ là 12 giây. Tóm lại, theo Withers: Thư được phân loại bằng giây, chuyển đi bằng phút, chất hàng bằng giờ và được giao theo ngày. Rõ ràng cơ sở đã biến thành một nhà kho.

Kết quả, năm 1997, cơ sở Ottawa đã rời đi tồn kho và vài hoạt động để sắp xếp thiết bị tốt hơn cho luồng xử lý liên tục. Đây là một cơ sở gồm 3 nhà kho và họ có thể giải phóng không gian của cả một tầng cao ốc. Điều này cho phép họ di chuyển các thùng tải thư vào đó bán hoặc không phải thuê địa điểm nữa, tiết kiệm hàng triệu đô la. Một số kết quả:

- Giảm 28% thời gian di chuyển đối với thư.

- Giảm 37% thời gian chờ.

• Giảm 27% thời gian lưu trữ.

Đây là một ví dụ khác. Năm 1996, mỗi khu vực trong cơ sở phân loại thư Hamilton của CPC là trung tâm làm việc độc lập và người giám sát tập trung hoàn thành các nhiệm vụ trong khu vực của họ. Cơ sở Hamilton hoạt động 24 giờ/ngày, 7 ngày/tuần, và vẫn không đáp ứng được cam kết với khách hàng gửi thư. Cuối cùng, hết kiên nhẫn, một nhóm được thành lập để đổi mới quy trình và năm 1997, nhà máy đem về một nhà tư vấn tinh gọn từ bên ngoài.

Mục đích đầu tiên là cải thiện luồng sản phẩm từ một quy trình tới một quy trình tiếp theo. Cơ sở xây dựng một ô trong luồng liên tục cho mỗi loại bưu phẩm, kéo các thiết bị khỏi các bộ phận và đặt vào luồng xử lý. Các quản đốc được tái bổ nhiệm từ các ốc đảo quy trình về các ô trong luồng công việc. Hoạt động được tách thành các quãng 15 phút (tương tự như hoạt động của bộ phần dịch vụ Toyota trong Chương 13). Kết quả là có một sự cải tiến khổng lồ trong luồng, nhưng cách bố trí sàn vẫn còn làm di chuyển vật liệu quá nhiều. Năm 1998, trung tâm chủ yếu thay đổi bố trí thành luồng di chuyển nguyên liệu giữa các ô. Năm 1999, nhà máy mở rộng các ô bao gồm một quy trình phân loại lớn vẫn được thực hiện với các khối kích cỡ lớn do sự thay đổi thiết bị đòi hỏi 30 - 40 phút. Một dự án được thực hiện nhằm tối thiểu hoá hoạt động thay đổi. Bằng cách giảm thời gian thay đổi thiết bị xuống còn 0, kích cỡ của khối hoạt động và khối chuyển giao giảm một tỷ lệ đáng kể so với trước. Việc này cho phép tồn kho ít hơn và do vậy giảm thời gian chờ. Năm 2000, tập trung vào tinh luyện và ổn định hoạt động.

Dưới sự lãnh đạo kiên định của Giám đốc Mike Young, cơ sở Hamilton đã có sự cải tiến luồng liên tục năm 2001. Nhưng trọng tâm chủ yếu là quy trình định giá và sửa chữa. Định giá là khi một người không trả bưu phí, bưu phẩm được xếp vào loại bưu phí chưa trả. Quy trình sửa chữa liên quan đến các bưu phẩm bị hỏng trong quá trình xử lý. Có một bộ phận đặc biệt thực hiện việc xếp loại và sửa chữa theo một quy trình xử lý khối. Jim Womack, trong một chuyến đi thăm, từng ám chỉ nơi đây như là một "bệnh viện" bưu kiện. Các bưu phẩm từ cả 3 ca làm việc được chuyển đến bệnh viện ở ca thứ 2, nơi có 3 người thực hiện định giá và sửa chữa. Bưu phẩm bị hỏng vào ca nghỉ có thể phải chờ 16 tiếng sau mới được giải quyết. Thường thì việc này được thực hiện vào cuối tuần. Giải pháp cho vấn đề này là tạo một trạm định giá và sửa chữa di động và bố trí mỗi ca một nhóm định giá và sửa chữa với số người linh hoạt. Kết quả là tiết kiệm không gian và khách hàng

thoả mãn hơn do thời gian chờ giảm. (Lưu ý rằng việc thực hiện cải tiến luồng công việc cũng có nghĩa là ít hư hỏng dẫn tới giảm thời gian sửa chữa đáng kể).

Sự biến đổi của nhân tố quan trọng này, ngay cả trong một cơ sở không phải là một quá trình qua đêm mà đòi hỏi một chu kỳ cải tiến liên tục và sự ổn định. Nó cũng đòi hỏi sự lãnh đạo tập trung theo mọi cách từ các vị trí cao, mà CPC có. Kết quả là ngày nay công ty tinh gọn trở thành triết lý hoạt động của CPC và khi nó tiếp tục ứng dụng cho tất cả các nhà máy, lợi ích là sâu rộng. Trong 8 năm liên tục gần đây kể từ khi bắt đầu quá trình tinh gọn, CPC đã có lợi nhuận đáng kể, vượt xa lợi nhuận trước khi tinh gọn. Tổng cộng, họ đã chuyển gần 300 triệu đô la Canada cho Chính phủ Canada trong 5 năm gần đây và khách hàng có được dịch vụ thư tín nhanh hơn.

Phát triển và thực hiện Sơ đồ chuỗi giá trị qua các phiên thảo luận kaizen

Hiển nhiên, CPC không phải là tổ chức kỹ thuật hay dịch vụ thuần tuý và có nhiều điểm tương đồng với quy mô sản xuất. Vậy bạn có thể tìm một ví dụ TPS được ứng dụng thành công cho tổ chức kỹ thuật hay dịch vụ ít lặp lại ở đâu? Câu trả lời là ví dụ đó sẽ khó kiếm.

Bạn có thể dành thời gian tìm kiếm một ví dụ như vậy hay bạn có thể theo Phương thức Toyota để phân tích tình huống của chính bạn, phát triển các giải pháp đột phá và ứng dụng sự tinh gọn theo cách của bạn. Như câu trích dẫn của ngài Cho trong Chương 1 rằng: Chúng tôi đặt giá trị cao nhất vào việc thực hiện thực tế và hành động. Hành động đầu tiên trong quá trình cải tiến bất kỳ hoạt động dịch vụ phức tạp nào là tạo một sơ đồ chuỗi giá trị vĩ mô của toàn công ty.

Phương pháp được chứng minh đã được sử dụng trong sản xuất tinh gọn là sơ đồ chuỗi giá trị, được điều chỉnh bởi Mike Rother và John Shook (1999) từ tài liệu của Toyota và sơ đồ luồng thông tin. Sơ đồ chuỗi giá trị bao gồm các quy trình, luồng nguyên liệu và luồng thông tin của một họ sản phẩm cho trước và giúp xác định sự lãng phí trong hệ thống. Phác họa chuỗi giá trị được phát triển từ một công cụ của Toyota ngày nay yêu cầu nguyên liệu và sơ đồ luồng thông tin mà bộ phận tư vấn quản lý hoạt động của Taiichi Ohno sử dụng trong việc giúp đỡ các nhà cung cấp sản xuất học tập TPS. Nó là điểm tốt nhất để bắt đầu đối với nhà cung cấp hiểu được tình trạng hiện thời để họ có thể phác thảo tầm nhìn tương lai, bao gồm thẻ báo, mức sản xuất, số lần thay đổi… Các quy trình được trình bày dưới dạng các hộp nối

với nhau bởi các mũi tên. Ở phiên bản gốc, biểu tượng bia đá (đối với nguyên liệu chết) thể hiện tồn kho giữa các quá trình. Tổng thể, thời gian chờ được thể hiện và được chia nhỏ thành thời gian gia tăng giá trị và không gia tăng giá trị.

Dù không có sự thay đổi thực đối với các tổ chức dịch vụ và kinh doanh, mọi người có thể dễ dàng điều chỉnh phương pháp này qua thực hiện thêm các sơ đồ luồng thông tin. Morgan (2002) đã xây dựng một phiên bản sơ đồ hiệu quả phát triển các chuỗi giá trị (xem Hình 21-3). Việc phác thảo được điều chỉnh nắm bắt được những điểm quyết định như các yếu tố quan trọng, các nhánh phản hồi và sự kiện xem xét lại dự án (sự kiện hansei). Các sự kiện được ghi trên dòng sự kiện (timelines) của dự án, cho biết khi nào sự kiện xảy ra. Do các chức năng tổ chức khác nhau đóng vai trò trong những thời điểm khác nhau, các quy trình được sắp xếp theo chức năng tương ứng, ví dụ thân cơ khí và xử lý kết trong sơ đồ. Tương tự như phác thảo chuỗi giá trị trong sản xuất, các hộp đại diện cho quy trình và tam giác đại diện cho hàng tồn kho. Tồn kho trong trường hợp này là thông tin chờ xử lý. Thời gian xếp hàng được thể hiện trong các hộp nằm dưới tam giác tồn kho giữa các quy trình. Các quy trình có vài dấu hiệu chủ yếu như; thời gian thực hiện, thời gian trong hệ thống, và tỷ lệ giá trị gia tăng trên tổng thời gian chờ. Nhiều sự lãng phí được thể hiện trên sơ đồ chuỗi giá trị. Ngoài thời gian chờ, chúng ta gặp những thay đổi kỹ thuật, làm lại, và thời gian giải quyết các vấn đề khác nhau do không thực hiện đúng trong lần đầu. Các mũi tên chéo mờ nối các quy trình mô tả mọi thứ được nhét vào quy trình tiếp theo.

Các quy trình dịch vụ thường phức tạp và liên quan đến hàng trăm hay hàng ngàn hoạt động. Nó sẽ trở nên hỗn loạn nếu bạn cố gắng phác thảo mọi thức một lúc. Tuy nhiên, qua việc phát triển một bức tranh lớn, sơ đồ chuỗi giá trị vĩ mô của hệ thống hiện tại, bạn có thể đạt được sự nhất trí của mọi người về tất cả những lãng phí trong các quy trình. Sơ đồ trạng thái tương lai vĩ mô khi đó có thể đưa ra phiên bản bức tranh lớn và giúp xác định nơi có cơ hội giảm lãng phí nhiều nhất trong chuỗi giá trị. Từ đây, bạn có thể xác định từ 5 - 10 cụm cấp cao rõ ràng nhất để thực hiện thật chi tiết để bắt đầu loại bỏ lãng phí. Ví dụ, một xưởng đóng tàu tạo một sơ đồ chuỗi giá trị vĩ mô đối với cụm thiết kế chi tiết cho một loại tàu. Trong khi tổng thể quy trình dường như quá lớn để cải tiến thì sơ đồ có thể xác định 7 quy trình phụ tương đối lặp lại và do đó là ứng viên cải tiến hoàn hảo, tương tự như phân tích cơ chế hoạt động. Một khi bạn có thể xác định các quy trình

lặp lại và có thể quản lý được thì tổ chức sẽ nhận được lợi ích tối đa từ bất kỳ nỗ lực cải tiến liên tục nào. Đây là lúc nhóm của bạn bắt tay vào cải tiến các quá trình ở mức chi tiết hơn.

Các quy trình phụ chi tiết hơn khi đó có thể được thực hiện dưới dạng một dự án và sử dụng các phiên thảo luận để kiểm tra đột xuất các hoạt động trong thời gian ngắn. Phiên thảo luận kaizen (kaizen workshop) là một công cụ chủ yếu để thay đổi bất kỳ một tổ chức dịch vụ nào. Ở đây, tôi miêu tả một định dạng mà các cộng sự của tôi và tôi đã nhiều lần sử dụng thành công trong việc minh họa các vấn đề và những gì bạn có thể thực hiện. Phiên thảo luận được thực hiện hàng tuần trong đó những người tham dự phân tích quy trình hiện thời, phát triển một tầm nhìn tinh gọn cho quy trình và quan trọng nhất là bắt đầu thực hiện.1

Các thành phần tham dự trong thực tế phải gồm giám đốc chịu trách nhiệm cải tiến quy trình, là lãnh đạo nhóm của sự kiện, cùng với những người thực sự làm việc trong quy trình. Cũng có thể tư vấn cho khách hàng và nhà cung cấp của quy trình trong sự kiện. Tuy nhiên, bạn có thể giới hạn quy mô nhóm không quá 15 người, để có thể giữ cho phiên thảo luận trong tầm kiểm soát và thực hiện được. Có ba giai đoạn đối với một phiên thảo luận kaizen: (i) chuẩn bị, (ii) thảo luận thực, (iii) duy trì và cải tiến liên tục sau hội thảo. Chúng ta sẽ thảo luận từng mục một.

Giai đoạn 1: Chuẩn bị phiên thảo luận

Có 5 việc phải chuẩn bị trước hội thảo để tạo điều kiện triển khai phiên thảo luận một cách thuận tiện và sử dụng thời gian của các thành viên tham gia một cách hiệu quả.

1. Xác định phạm vi một cách rõ ràng. Xác định điểm bắt đầu hoặc bước khởi điểm khởi đầu quy trình và những sản phẩm chuyển giao cuối cùng đến khách hàng là gì.

2. Xây dựng mục tiêu: Người đề ra quy trình phải thiết lập những mục tiêu có thể đo lường cho toàn nhóm thực hiện để đạt hiệu quả. Những mục đích đề ra phải phù hợp với mục tiêu chung của toàn công ty. Tối thiểu thì những mục đích cụ thể được thiết lập theo hướng tiết kiệm thời gian, nâng cao chất lượng và giảm chi phí. Những mục tiêu phải thể hiện tính năng động và đảm bảo các thành viên tham gia được thách thức để nắm bắt những thay đổi của quy trình cải tiến.

3. Tạo trạng đồ hiện thời ban đầu. Chọn một nhóm ba hoặc bốn thành viên đi dọc theo quy trình hiện tại trước khi tổ chức phiên thảo luận để xác định các bước quy trình, tính thời gian để thực hiện các nhiệm vụ và thời gian chờ giữa các quy trình. Nếu chưa có các dữ liệu cho các quy trình, phải có thời gian để thu thập dữ liệu trước khi tổ chức phiên thảo luận. Đây là một phần quan trọng trong hoạt động chuẩn bị phiên thảo luận vì nó giúp chúng ta tiết kiệm những thời gian quý báu của phiên thảo luận tránh phải mất những thời gian vô ích.

4. Thu thập tài liệu có liên quan. Trong khi tạo sơ đồ hiện trạng ban đầu, nhóm thực hiện nên thu thập các mẫu biểu và tài liệu được sử dụng trong từng bước. Ngoài ra, cũng nên copy các trình tự thủ tục chuẩn do quy trình tác động để chuẩn bị sẵn cho phiên thảo luận.

5. Trình bày trạng đồ hiện thời tại phòng của nhóm. Mỗi nhiệm vụ trong quy trình phải được thể hiện trong từng bản giấy riêng lẻ (tốt nhất là trong bản giấy khổ 21 x 29,7 cm) và được dán lên tường. Một vài nhóm thể hiện các nhiệm vụ trên những tờ Post-it lớn. Những khoảng trống giữa các ô nhiệm vụ dùng để ghi chú hoặc bổ sung trong phiên thảo luận.

Giai đoạn 2: Phiên thảo luận kaizen

Phiên thảo luận bắt đầu với việc xem xét phạm vi quy trình được cải tiến và xem xét những mục tiêu của nhóm. Một vài hướng dẫn được thực hiện về những khái niệm tinh gọn cơ bản, đặc biệt những khái niệm về giá trị gia tăng và không gia tăng. Sơ đồ 21-4 thể hiện luồng công việc trong một phiên thảo luận kaizen điển hình.

Bước 1. Khách hàng là ai? Bước đầu tiên trong quy trình cải tiến là các nhóm xác định nhu cầu khách hàng và những quy trình hỗ trợ hoặc giá trị cộng thêm để phân phối cho những nhu cầu khách hàng ấy. Sau đó thì các nhóm mới có thể xác định giá trị một cách rõ ràng và trợ giúp ghi nhận nhiệm vụ nào trong quy trình là giá trị gia tăng thật sự.

Quy trình này có thể phức tạp hơn bạn nghĩ. Tôi đã hỗ trợ tổ chức một phiên thảo luận cho toàn bộ phận kế toán. Họ đã xác định số lượng các quy trình phụ, chẳng hạn như quy trình các khoản phải trả, các khoản phải thu, hoàn ứng cho nhân viên,... Trong trường hợp hoàn ứng cho nhân viên thì ai là khách hàng? Có phải nhân viên đúng thực là người muốn hoàn ứng hay không? Có phải tổ chức muốn có thủ tục kiểm soát để ngăn chặn việc gian

lận hay không? Có phải Phòng thu nội bộ IRS (Internal Revenue Service) đã đề ra những tiêu chuẩn về thủ tục và chứng từ hợp lệ cho các chi phí công tác hay không? Một khi tất cả được xác định thì cả ba đều được coi là khách hàng và chúng tôi sau đó phải xem xét hệ thống giá trị tổng hợp của chúng.

Bước 2. Phân tích hiện trạng. Các thành viên tham gia sẽ đi dọc suốt quy trình (bất cứ khi nào có thể) cho mục đích hiện địa hiện vật. Trong quá trình này, các thành viên thảo luận về quy trình với các nhân viên là những người hiểu rõ bản chất quy trình vận hành như thế nào, họ chính là những người phải đối mặt với những vấn đề phát sinh và cũng là người đề xuất những ý tưởng cải tiến quy trình. Việc đi dọc xuyên suốt quy trình cũng cho phép các thành viên tham gia có cái nhìn rõ ràng hơn về những khoảng cách di chuyển và những điểm dừng cơ học trong dây chuyền vận hành của sản phẩm. Tiếp theo công đoạn tìm hiểu quy trình, cả nhóm có thể bắt đầu phân tích chi tiết sơ đồ hiện trạng ban đầu. Dựa trên những số liệu thu thập trong quá trình đi khảo sát và phối hợp kiến thức hiểu biết của cả nhóm, các bước của quy trình sẽ được chỉnh sửa và/ hoặc bổ sung nếu cần thiết. Ngoài ra, nhóm sẽ xác nhận tất cả các dữ liệu bao gồm thời gian thực hiện nhiệm vụ, thời gian chờ và mức độ chất lượng,... Cuối cùng quan trọng nhất là bước xác định giá trị gia tăng là những gì. Một lần nữa, bước này có thể rất phức tạp và gây nhiều tranh cãi. Để thực hiện bước này, chúng ta sử dụng 3 yếu tố của Toyota:

• Các hoạt động gia tăng giá trị. Hạt nhân quy trình thực sự của biến đổi dịch vụ mà khách hàng phải trả là gì? Đó có thể là biến đổi thông tin, giống như thông tin kỹ thuật hoặc thông tin kế toán, hoặc nó có thể là việc biến đổi từ phía khách hàng, chẳng hạn như kiểu tóc, giải phẫu hoặc đào tạo,...

• Các hoạt động không gia tăng giá trị. Những lãng phí thuần túy ở đây là gì? Ví dụ cũng như tất cả số lần phải chờ đợi là không gia tăng giá trị, cũng như thời gian di chuyển, thời gian làm lại và những thông tin không được sử dụng.

• Các hoạt động không gia tăng giá trị nhưng bắt buộc phải thực hiện. Ohno gọi đây là công việc không gia tăng giá trị hoặc đôi khi gọi là công việc phụ. Vấn đề đặt ra là cần những gì trong điều kiện thực tế hiện thời ngay cả khi nó không gia tăng giá trị trên quan điểm của khách hàng? Nó có thể bao gồm hệ thống điều tra, kiểm soát việc tuân thủ các quy trình thủ tục, giấy tờ hay không.

Việc đưa ra khái niệm các hoạt động không gia tăng giá trị nhưng phải thực hiện có thể tránh sự chia rẽ hay các mâu thuẫn trong phiên thảo luận. Không ai muốn những việc mình làm bị xem là không gia tăng giá trị. Chẳng hạn như phòng ban kế toán trong ví dụ nêu trên, cả phòng có thể bị xem là không gia tăng giá trị trên quan điểm khách hàng của Hiệp hội Kỹ sư Ô tô (SAE). Những người phải trả cho việc sử dụng các dịch vụ của một tổ chức nghề nghiệp như SAE không nghĩ là họ đang mua những dịch vụ kế toán bên trong của công ty. Tuy nhiên, kế toán lại giữ chức năng quan trọng trong bất kỳ tổ chức hoạt động kinh doanh nào. Nếu việc kinh doanh ngừng trệ do tổ chức hệ thống kế toán kém thì cuối cùng nó cũng không phục vụ được cho khách hàng.

Vậy thì gia tăng giá trị là gì? Sẽ luôn quay trở lại vấn đề định nghĩa khách hàng như thế nào. Hãy xem xét quy trình hoàn ứng cho nhân viên. Nhân viên là khách hàng muốn được thanh toán nhanh với ít thủ tục phức tạp nhất. Nếu SAE với vai trò của một thực thể kinh doanh là khách hàng của hệ thống kế toán nội bộ thì các chính sách, hệ thống kiểm soát và giám sát sẽ gia tăng giá trị trên quan điểm của SAE, cho dù các nhân viên chỉ muốn tránh xa các dịch vụ ấy. Nếu IRS là khách hàng SAE, tất cả những quy định và hình thức IRS áp dụng là một phần giá trị gia tăng của hệ thống kế toán. Trong trường hợp hoàn ứng cho nhân viên, bộ phận kế toán quyết định những nhân viên nào được hoàn ứng sẽ là những khách hàng đầu tiên và SAE về mặt hoạt động kinh doanh sẽ là khách hàng thứ hai. IRS không phải là khách hàng thực sự nhưng việc điền vào mẫu IRS là một phần hoạt động không gia tăng giá trị nhưng được yêu cầu. Do tính phức tạp và thách thức khi xác định đối tượng khách hàng, sẽ rất quan trọng khi ta không hấp tấp đưa ra giải pháp ở bước phân tích hiện trạng. Bạn có thể nắm bắt các ý tưởng cải tiến qua phân tích trạng đồ tương lai.

Khi phân tích hiện trạng, bạn có thể dựa trên một sản phẩm có sẵn được tạo ra từ quy trình (chẳng hạn như một phiếu rút tiền, hoá đơn, lệnh đặt hàng). Tuy nhiên, tất cả các quy trình dịch vụ phải đối mặt với vấn đề là phù hợp với khối lượng giao dịch. Hệ quả là rất quan trọng khi nắm bắt số lượng các giao dịch trong một thời kỳ và sự đa dạng của sản phẩm chạy trong luồng. Điều này giúp nhận ra tại sao lại có những điểm dừng trong quy trình và trợ giúp xác định các nút thắt cổ chai. Một khi nhóm làm việc hoàn tất các hồ sơ của quy trình hiện trạng, bước kế tiếp là tính toán tổng hợp sơ lược quy trình. Một số thước đo phổ biến dùng để tính toán trong giai đoạn này:

- Thời gian thực hiện: tổng thời gian sản phẩm nằm trong hệ thống.

- Tỷ lệ gia tăng giá trị: tổng thời gian gia tăng giá trị trên thời gian thực hiện.

- Khoảng cách di chuyển của sản phẩm.

- Khoảng cách di chuyển của mọi người trong khi làm việc.

- Năng suất: số người-giờ cho mỗi nghiệp vụ.

- Thời gian không làm việc.

- Tỷ lệ chất lượng: phần trăm các sản phẩm đi qua quy trình lần đầu không có hư hao.

Sau khi nhóm làm việc tính toán phương pháp tính, họ sẽ xem xét lại mục tiêu đã xác định lúc ban đầu để xem các mục tiêu này có phù hợp nhau không hay cần bổ sung các mục tiêu khác. Vào lúc này, nhóm làm việc đã sẵn sàng công việc phát triển trạng thái tinh gọn tương lai.

Bước 3. Phát triển tầm nhìn trạng thái tương lai. Trước khi đi vào thay đổi quy trình hiện tại hoặc thiết lập một quy trình mới, việc đưa ra ý kiến cải tiến của các thành viên tham gia là rất quan trọng. Một cách thức cần thiết để thành công là sử dụng thảo luận đóng góp ý kiến của toàn nhóm và các thành viên tham gia viết ý kiến của mình ra giấy. Người điều phối sẽ thu thập các ý kiến, đọc lớn cho mọi người cùng nghe và dán những mẫu giấy ghi ý kiến này lên các khu vực tương ứng của trạng đồ hiện thời. Sau khi các thành viên trong nhóm dán ý kiến của họ lên, nhóm sẽ bắt đầu đánh giá từng ý kiến xem liệu ý kiến này có hỗ trợ gì cho một hoặc nhiều mục đích đã đề ra hay không. Một vài ý kiến đưa ra có thể nằm ngoài phạm vi của phiên thảo luận nhưng cũng cần phải có những lời khen ngợi cho những ý kiến này. Nhóm sẽ tập hợp các ý kiến vào những nhóm tương đồng và chuyển các ý kiến này đến người phụ trách thích hợp trong quy trình. Một vài ý kiến cần phải tìm hiểu kỹ càng và sâu hơn trong một phiên thảo luận kaizen khác. Nhóm sẽ tập hợp tất cả các ý kiến thích hợp để thiết lập một tầm nhìn tương lai phác thảo ý tưởng đề mục trên giấy và chuyển sang bước kế tiếp là vẽ sơ đồ tương lai của quy trình kết hợp với những nguyên tắc tinh gọn. Vai trò của người điều phối tại thời điểm này là tạo cơ hội thách thức cho các thành viên tham gia thiết lập một tầm nhìn trạng thái tương lai làm sao giảm thiểu những lãng phí, nâng cao chất lượng hàng đầu và tính khả thi để

thực hiện xuyên suốt trong toàn quy trình, đồng thời ghi rõ những vị trí nhiệm vụ mới. Những khái niệm tinh gọn chủ yếu cũng là một phần của tầm nhìn trạng thái tương lai bao gồm:

• Tạo luồng một sản phẩm. Cố gắng tối đa để thông tin lưu chuyển thành dòng liên tục trong hệ thống hơn là theo từng khối một.

• Sắp xếp các trung tâm công việc (chẳng hạn như cơ cấu tổ chức) để phối hợp với chuỗi giá trị nhằm hỗ trợ khách hàng trong luồng một sản phẩm.

• Sử dụng phân công công việc theo nhóm chức năng chéo, tránh trường hợp rỗi việc.

• Xác định người phụ trách chuỗi giá trị hoặc người chịu trách nhiệm về từ khâu đầu đến khâu cuối dịch vụ, chẳng hạn như vai trò của người kỹ sư trưởng trong hệ thống phát triển sản phẩm của Toyota.

• Dàn đều hay bình chuẩn hóa số lượng các giao dịch bất cứ khi nào có thể để cân bằng khối lượng công việc.

• Xây dựng chất lượng từ bên trong quy trình hơn là phải kiểm tra giám sát chất lượng (chẳng hạn như tinh giảm những phê duyệt không cần thiết, bỏ bớt những thủ tục xem xét và kiểm duyệt).

• Tiêu chuẩn hoá các nhiệm vụ và làm thật rõ các văn bản được chuẩn hóa.

• Loại bỏ những hệ thống thừa.

• Bao gồm hiển thị và kiểm tra trực quan tạo điều kiện quan sát và hiểu công việc dễ dàng (hạn chế tối đa việc phải truy nguyên).

Một khi nhóm làm việc hoàn tất trạng đồ tương lai, các phương pháp đo lường quy trình mới được tính toán và so sánh với phương pháp đo lường của hệ thống hiện trạng để xác định những khoản tiết kiệm mong đợi. Trong giai đoạn này, tầm nhìn tương lai được thể hiện dưới hình thức quản trị cấp cao và thống nhất với những quy trình tác động khác. Một khi tất cả thống nhất trong tầm nhìn tương lai, nhóm sẽ chuyển sang bước kế tiếp là bước thực hiện.

Bước 4: Thực hiện: Hãy làm đi! Giai đoạn tiếp theo của phiên thảo luận tại chỗ là bắt đầu tạo cho tầm nhìn trạng thái tương lai một hiện thực. Sơ đồ trạng thái tương lai được chia thành các phân khúc và các thành phần tham

gia được chia nhỏ thành những nhóm phụ làm việc trên từng phân khúc. Một kế hoạch dự án được phát triển với những câu hỏi: cái gì, khi nào và với ai. Các hoạt động thực hiện trong phiên thảo luận gồm:

• Tái bố trí các khu vực làm việc để tạo thuận lợi cho dòng một sản phẩm

• Tổ chức nơi làm việc (5S và trình bày trực quan)

• Tạo hướng dẫn công việc chuẩn

• Xem lại các thủ tục hoạt động

• Tái thiết kế các mẫu và tài liệu

• Các hoạt động giải quyết vấn đề làm sáng tỏ nguyên nhân gốc rễ của những khiếm khuyết chất lượng

• Chi tiết hay thậm chí vài thay đổi đối với công nghệ thông tin cần để hỗ trợ quá trình cải tiến

• Đào tạo con người trong quy trình mới.

Rõ ràng bạn có thể không hoàn tất vài hoạt động trong phiên thảo luận kaizen một tuần, như tạo cơ sở dữ liệu hay nhận được sự chấp thuận của khách hàng đối với những thay đổi kỹ thuật. Bạn giành được những mục tiếp diễn trong kế hoạch dự án, mà sẽ dùng như kế hoạch làm việc cho nhóm duy trì sau phiên thảo luận. Mỗi mục trong kế hoạch nên một thành viên của nhóm duy trì và ngày hoàn thành chắc chắn. Nhóm duy trì thường gồm trưởng nhóm phiên thảo luận và một nhóm nhỏ gồm những thành viên có kỹ năng cần hoàn tất việc chuyển đổi sang tầm nhìn ở trạng thái tương lai.

Bước 5: Đánh giá: đo lường hiệu quả hoạt động. Giai đoạn cuối của phiên thảo luận kaizen là thiết lập các thước đo dùng để theo dõi quá trình hướng đến trạng thái tương lai và đảm bảo lợi ích đạt được trong suốt phiên thảo luận thật sự được duy trì qua thời gian. Hầu hết các thước đo nên tương tự với những cái trong phiên thảo luận. các thước đo tình trạng hiện tại cung cấp ranh giới và các thước đo trạng thái tương lai cung cấp mục tiêu. Sau đó, bạn cần thực hiện một hệ thống theo dõi đơn giản, lý tưởng nên dựa vào các thước đo thu thập dữ liệu hiện thời. Bạn nên chỉ định một người cho mỗi một thước đo để thu thập và đối chiếu thông tin. Hình 21-5 đưa ra một dạng mẫu để thiết lập metric.

Bạn thể hiện sơ đồ chuỗi giá trị hiện thời và tương lai, các thước đo quy trình, kế hoạch dự án, mục tiêu, và các thông số khác trên bảng trạng thái tinh gọn trong khu vực làm việc chính để dùng như trình bày trực quan nhằmgiao tiếp với tất cả nhân viên trong khu vực diễn ra quy trình. Dữ liệu được thể hiện trên bảng tình trạng tinh gọn ít nhất một tháng một lần (tốt nhất là một tuần). Nên tư vấn giữ số các thước đo ở mức tối thiểu. Cũng quan trọng ở giai đoạn này là thảo luận về các thước đo hiện tại và loại bỏ ngay lập tức những cái thừa hay xung đột với việc thực hiện tầm nhìn trạng thái tương lai tinh gọn.

Giai đoạn 3: Duy trì và liên tục cải tiến sau phiên thảo luận

Tiếp theo phiên thảo luận, nhóm duy trì sẽ tiếp tục định hướng tình trạng tương lai. Đây là phần kiểm tra hoạt động của chu kỳ Kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động (PDCA). Nhóm phải đáp ứng trên cơ sở hàng tuần để thực hiện các việc sau:

• Xem lại tình trạng các mục hành động mở từ kế hoạch dự án.

• Xem lại các thước đo nhằm đảm bảo việc cải tiến đang được thực hiện.

• Thảo luận các cơ hội cải tiến khác.

• Tiếp tục cải tiến quy trình.

Nhà quản lý cao cấp nên thực hiện việc xem lại bảng tình trạng tinh gọn hàng tháng để đánh giá các thước đo, mở các mục cho kế hoạch dự án, và giải quyết bất kỳ các rào cản thực hiện nào. Họ cũng nên ghi nhận đối với các nhóm đạt được các mốc quan trọng trong khi thực hiện. Đây là một phần của hourensou được thảo luận trong Chương 18.

Sự kiện kaizen trong quy trình dịch vụ của Northrop Grumman Ship System

Xưởng đóng tàu Northrop Grumman Ship System Ingalls ở Mississippi bắt đầu thực hiện mạnh mẽ sự tinh gọn trong các lĩnh vực hoạt động vào mùa hè năm 2000. Do kỹ thuật quyết định đến việc đóng tàu, nó sớm mở rộng sự thay đổi tinh gọn đến các quy trình kỹ thuật.

Vấn đề của các tấm biển, trách nhiệm của phần kỹ thuật, đã trở thành một vấn đề luôn tái diễn trong việc đạt được Hải quân xác nhận và chi phí để đạt được sự chấp thuận. Các thẻ báo trên khắp tàu mô tả đó là thứ gì và đưa ra các thông điệp khác nhau. Các tấm biển là khía cạnh rất trực quan của con

tàu và phải dùng các từ đúng và được gắn ở đúng vị trí. Nhận thức trong hàng hải chỉ dựa nhiều vào các thẻ báo, hầu hết dễ làm và dễ cài đặt. Tuy nhiên, một con tàu có hơn 40 ngàn tấm biển, do vậy ban quản lý thấy rõ đó là một quy trình đáng kể và quan trọng với khách hàng.

Dựa vào sơ đồ chuỗi giá trị, các quy trình sản xuất vật chất chế tạo các tấm biến với các loại khác nhau tương đối đơn giản nhưng dòng thông tin đòi hỏi để chế tạo các tấm biển đan xen giữa nhiều chức năng và mất thời gian tương đối lâu để tới bộ phận làm biển. Thấy rằng vấn đề đan xen qua nhiều chức năng và có khả năng cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng trong khi cắt giảm chi phí, ban lãnh đạo Ingalls nhất trí ủng hộ thực hiện sự kiện tinh gọn để cải thiện quy trình sản xuất thẻ báo được dẫn dắt bởi nhà tư vấn tinh gọn John Drogosz. Kết quả của phiên thảo luận kaizen là:

• Thời gian chờ giảm 54%

• Giảm 80% thời gian làm lại

• Cải thiện năng xuất 29%

• Chuẩn hoá công việc/quy trình sản xuất thẻ báo.

Nhóm đạt được kết quả này bằng cách chia thành những nhóm phụ trong tuần để thực hiện những thay đổi cần thiết. Các thay đổi được thực hiện trong phiên thảo luận gồm:

• Hợp nhất các kiến nghị về thẻ báo trên một sơ đồ hệ thống để loại bỏ dòng làm lại hướng xuống.

• Sử dụng một cơ sở dữ liệu đơn để duy trì dữ liệu nhất quán trong suốt quá trình xây dựng và vận hành thử các con tàu.

• Chuẩn hoá công việc cho tất cả nhiệm vụ để tối thiểu hoá sự sai lệch.

• Các buổi họp giải quyết vấn đề hoàn thành việc tìm được nguyên nhân gốc rễ của việc phải làm lại.

• Chỉ ra các lỗi và thay đổi trong công việc chuẩn dùng để loại bỏ hầu hết việc làm lại.

• Thử nghiệm kỹ thuật của vài vật liệu mới để cải tiến độ bền của thẻ báo.

Vào cuối tuần, nhóm thiết lập các thước đo và dán bảng tình trạng tinh gọn trong khu vực để theo dõi quá trình cải tiến. Quy trình được kiểm định bốn tháng sau phiên thảo luận kaizen và nhóm đã đạt được và thậm chí vượt các kết quả kỳ vọng. Mức độ áp lực của mọi người làm việc trong quy trình được giảm phần lớn, do họ hiếm khi cần thay thế các thẻ báo và phải tới tàu để lắp chúng như trước đây vẫn làm.

Kiểm soát kỹ thuật trực quan tại Genie Industries

Vấn đề trọng tâm của nhiều quy trình dịch vụ là kiểm soát quy trình. Một số phiên thảo luận kaizen tập trung vào việc tạo ra hệ thống truy nguyên giám sát và điều chỉnh sử dụng điều khiển trực quan. Genie Industries là một ví dụ trong trường hợp này.

Genie tạo ra nhiều loại dụng cụ nâng, như thiết bị nâng mà công ty điện thoại cung cấp cho những người làm việc trên các cọc điện thoại. Genie đã mạnh dạn thực hiện tinh gọn các hoạt động và các mức tín nhiệm đã giúp Công ty đứng vững trong chu kỳ suy thoái kinh tế vào cuối những năm 1990 và sau đó giúp Công ty trở thành nhà sản xuất số 1 trong phân khúc thị trường này. Trong thời kỳ cải tổ, vòng quay hàng tồn kho của Genie từ 5-6 vòng/năm lên 45 vòng/năm trong suốt ba năm. Tổng chi phí đang giảm dần với tỷ lệ 5% mỗi năm.

Hầu hết các sản phẩm của Genie được đánh giá cao về mặt kỹ thuật, đa số chúng được đặt hàng bởi một khách hàng cụ thể, vì vậy, kỹ thuật có thể trở thành nút thắt quan trọng trong việc khai thác xem khách hàng muốn gì và khi nào thì họ cần nó. Một phần quan trọng trong quy trình cải tiến kỹ thuật được thực hiện chuyển dịch từ phòng giao dịch tới bộ phận hỗ trợ nơi mà các kỹ sư và đội ngũ lãnh đạo sản xuất cùng bàn bạc với nhau. Phương pháp tiếp cận này được thiết lập xoay quanh những chuỗi giá trị, phối hợp các giám đốc sản xuất với quy trình sản xuất và sử dụng hệ thống trực quan để điều khiển quy trình.

Trung tâm đầu não của kỹ thuật hiện nay là một phòng hội nghị với những thiết bị trực quan trên tường. Hai quy trình cốt lõi được trình bày một cách sinh động trong phòng là những kỹ thuật tại ra sản phẩm hiện tại (ví dụ chế tạo một sản phẩm theo yêu cầu của một khách hàng đặc biệt) và sự phát triển của sản phẩm mới. Trong quá khứ, Genie thực hiện cả hai quy trình này nhờ vào lịch trình của máy tính. Tuy nhiên, dù mất rất nhiều thời gian nhưng chẳng bao giờ hoàn thành lịch trình và cuối cùng phát sinh ra 14 bản

sao cho mỗi thay đổi để chuyển đến hàng loạt các văn phòng. Hiện nay họ quản lý cả hai quy trình này thông qua thời gian biểu trực quan được công bố trong những buổi họp nhóm để ôn lại quy trình hàng tuần.

Về những lệnh thay đổi kỹ thuật họ sử dụng một bảng từ lớn. Dòng từ tính xác định số lượng và mô tả mỗi lệnh thay đổi và trở thành tiêu đề của một hàng lệnh. Thời gian được đo lường thông qua các hàng, vì vậy bạn có thể xem xét sự thay đổi từ khi nó bắt đầu đến khi kết thúc và có đúng hay bị trễ không. Giới hạn tối đa là 7 ngày để làm công tác nghiên cứu cần thiết để xác định những thay đổi nào có liên quan và cam kết đến ngày hoàn thành. Một phần của bản từ có một thư mục đếm ngược với các rãnh cho thời gian hoàn thành 1-7 ngày, 8-14 ngày, 15-23 ngày, và 24-30 ngày và một rãnh trong số này vẫn trong trạng thái nghiên cứu đợi ngày cam kết. Bản gốc của thông báo thay đổi kỹ thuật được giữ trong một rãnh thích hợp và chuyển đi khi đến hạn. Cũng có một lưu đồ quy trình thông báo thay đổi kỹ thuật thể hiện các bước và trách nhiệm thực hiện. Thông qua quy trình này, thời gian để đưa những lệnh thay đổi vào sản phẩm đã giảm từ 120 ngày xuống còn 30 ngày hoặc ít hơn thế.

Họ cũng sử dụng một hệ thống trực quan cho việc phát triển sản phẩm mới, với một biểu đồ Grantt lớn trên tường có dán những ghi chú chỉ ra các nhiệm vụ. Khi một nhiệm vụ hoàn thành, nó sẽ được đánh dấu X. Mỗi dự án mất khoảng một năm, nên biểu đồ sẽ bao phủ phần lớn của bức tường. Có một vài bảng tính trong máy tính lưu lại những dư liệu này chú không có những hệ thống phát triển sản phẩm mới kết hợp hỗ trợ công nghệ web phức tạp. Những gì thể hiện trên bức tường là những công cụ chính để quản lý các dự án kỹ thuật. Sau những nỗ lực thực hiện tinh gọn, chi phí kỹ thuật đã được cắt giảm 10% mỗi năm.

Tất cả là sự hỗ trợ cho chuỗi giá trị cốt lõi

Tôi đã minh họa xuyên suốt cuốn sách các ứng dụng đối với các tổ chức dịch vụ. Một số những công cụ đặc thù, cụ thể của TPS có thể khó áp dụng.

Sẽ là không có ý nghĩa khi, ví dụ, đối với một luật sư ngồi tại văn phòng của anh ta và chờ đợi một thẻ báo yêu cầu cho sự vụ tiếp theo. Tuy nhiên, hầu hết các luật sư có nhiều quá trình mang tính lặp lại có thể hưởng lợi từ triển vọng chuỗi giá trị. Phân tích quy trình từ quan điểm khách hàng, vẽ sơ đồ tình trạng hiện tại chỉ rõ những điểm không cần thiết, xác định dòng quy trình tương lai trong sơ đồ trạng thái tương lai, triển khai kế hoạch thực

hiện cùng với vai trò và trách nhiệm, theo dõi sự tiến triển một cách trực quan và tập trung cải tiến quy trình liên tục. Để đạt được hiệu quả, có thể cần tái tổ chức các chuỗi giá trị. Các bước đơn giản này sẽ mất thời gian.

Như tôi đã trình bày từ Chương 1, chìa khoá để ứng dụng TPS trong bất kỳ môi trường nào là tập trung vào các hoạt động gia tăng giá trị và thực hiện việc loại bỏ lãng phí. Như bạn thấy trong chương nào, đây là thách thức ít nhiều đối với một tổ chức dịch vụ, do xác định khách hàng và hiểu được nhu cầu của họ đòi hỏi phải có sự khéo léo. Nhưng với một nỗ lực lớn, điều đó có thể thực hiện được.

Khi Glenn Uminger, một kế toán viên, được chỉ định thiết lập hệ thống kế toán quản trị đầu tiên cho nhà máy của Toyota ở Geogetown, Kentucky, ông được khuyên rằng đầu tiên ông nên hiểu về TPS. Ông đã trải qua sáu tháng tại Nhật và các nhà máy khác tại Mỹ học hỏi qua làm việc thực sự quá trình sản xuất. Hiển nhiên là Uminger không cần phải thiết lập một hệ thống kế toán phức tạp như ông đã làm cho công ty trước. Ông giải thích:

Nếu hệ thống tôi xây dựng trong bộ phận cung ứng tôi làm việc trước kia có mức độ phức tạp là 10, thì hệ thống Toyota chỉ ở mức độ 3. Nó đơn giản hơn và cũng hiệu quả hơn.

Hệ thống đơn giản hơn bởi vì Uminger đã mất nhiều thời gian tìm hiểu hệ thống sản xuất, là khách hàng mà ông cung cấp dịch vụ. Ông cần xây dựng một hệ thống kế toán hỗ trợ các nhu cầu thực của hệ thống sản xuất thực mà Toyota đã thiết lập. Thông qua hiện địa hiện vật, ông đã có hiểu biết sâu sắc về hoạt động của TPS, rằng hệ thống Toyota trên cơ sở liên tục và ít hàng tồn kho đến mức hệ thống kiểm tra hàng tồn kho mà công ty trước của ông sử dụng là không cần thiết. Và nhiệm vụ quản lý tồn kho tốn kém và cam go nhất có thể được điều phối dễ dàng. Toyota kiểm kho hai lần trong năm và sử dụng những nhóm làm việc để thực hiện đơn giản hơn. Những thẻ ghi tên được chuẩn bị cho nhóm để kiểm đếm hàng hoá và trưởng nhóm đếm 10 phút ở cuối ca làm việc và ghi số thẻ. Nhân viên kế toán thu thập thẻ và nhập vào máy vi tính. Buổi tối cùng ngày việc kiểm đếm hàng tồn hoá sẽ hoàn thành. Hai lần mỗi năm, họ chỉ mất vài giờ cho việc ấy.

Do có kinh nghiệm thực hiện hệ thống kế toán tại nhà máy Toyota, Uminger đã có những hiểu biết sâu sắc về TPS đến nỗi họ giao cho ông trách nhiệm tạo một văn phòng TPS để thực hiện những dự án cải thiện hoạt động trong các nhà máy và huấn luyện TPS. Sau đó, ông trở thành nhà quản lý cung ứng

nguyên liệu để ứng dụng TPS cho hệ thống cung ứng và chịu trách nhiệm đối với các hệ thống trên toàn Bắc Mỹ.

Vấn đề là không thể xác định giá trị trong hoạt động dịch vụ mà không có những hiểu biết ban đầu về chuỗi giá trị cốt lõi. Vài hoạt động dịch vụ là chuỗi giá trị cốt lõi, khi chúng ta xem xét trường hợp của Công ty Bưu chính Canada. Trong các văn phòng luật, các luật sư là những bộ phận của chuỗi giá trị cốt lõi. Một khi xác định được chuỗi giá trị cốt lõi, khi đó toàn bộ hoạt động dịch vụ hỗ trợ phải xem như hỗ trợ cho chuỗi giá trị cốt lõi. Chuỗi giá trị cốt lõi càng tinh gọn, hoạt động hỗ trợ cũng sẽ càng tinh gọn. Nhìn chung, đó là khuyến cáo khi bắt đầu áp dụng TPS đối với chuỗi giá trị cốt lõi và sau đó mở rộng đối với những chức năng phụ trợ.

Trong chương cuối, chúng ta sẽ thảo luận làm thế nào để biết bài học lớn hơn của Phương thức Toyota và ứng dụng chúng vào công ty của bạn. Chính triết lý rộng hơn - về phương thức mà Toyota dẫn dắt mọi người và các đối tác giải quyết vấn đề và học hỏi - là khó khăn lớn nhất đối với các tổ chức để thích nghi, duy trì và phát triển.

CHƯƠNG 22. Xây dựng cho riêng bạn một doanh nghiệp học hỏi tinh gọn theo phong cách của Toyota

Người này làm việc này, người kia làm việc kia và không cần phải kiểm tra xem liệu cả hai phần việc có hoàn thành được không. Giống như sự nhảy múa của những nguyên tử mà Alvin đã tưởng tượng ra trong đầu anh. Trước đây, anh chưa từng nghĩ đến điều này, nhưng con người cũng có thể giống như các nguyên tử. Hầu như lúc nào người ta cũng vô trật tự, chẳng ai biết ai là ai, chẳng ai trụ lại đủ lâu để tin và được tin, giống như những gì mà Alvin tưởng tượng về các nguyên tử trước khi Thượng Đế dạy bảo và giao việc cho chúng... Quả là một phép mầu khi chứng kiến một nguyên tử đã biết được một cách đích xác chuyển động của nguyên tử kia thậm chí ngay cả trước khi chuyển động đó xảy ra. Alvin gần như cười rộ lên trong sự vui sướng khi chứng kiện một điều như thế, biết được điều đó là khả dĩ mơ tưởng về những gì sẽ xảy ra nếu như hàng nghìn con người hiểu biết về nhau tốt như thế, di chuyển để ăn khớp với nhau cho đúng, phối hợp cùng nhau. Khi đó liệu có ai có thể cản đường họ?

ORSON SCOTT CARD, Người thợ học việc Alvin:

Những câu chuyện về anh thợ Alvin, Tập 3

Trong loạt truyện khoa học viễn tưởng và truyện thần tiên của tác giả Orson Scott Card, Alvin có khả năng thấy được những mẫu nhỏ xíu của vật chất và phát hiện khi nào thì chúng lệch khỏi cấu trúc tự nhiên của chúng, chẳng hạn như những chiếc xương gãy hay một lỗi trong một thanh sắt. Anh ta có thể thấy chính xác cấu trúc trong đầu và khiến vật chất tái tạo lại hình mẫu đúng của chúng, vì vậy, có thể chữa lành khúc xương gãy hay làm cho thanh sắt cứng trở lại. Trong đoạn trích trên đây, Alvin đang tìm hiểu điều đó, thông qua trật tự của các nguyên tử mà bình thường sẽ chuyển động vô hướng lung tung cho đến khi chúng học biết được một định dạng về vị trí của mình so với các nguyên tử khác. Anh quan sát hai người đàn ông dường như xa lạ với nhau nhưng sau đấy, nhận ra rằng họ lại hợp với nhau theo một cách nào đấy bởi vì hàng bao năm qua họ đã bí mật hợp tác với nhau để giải phóng cho người nô lệ. Bước đột phá này trong suy nghĩ của anh khiến anh nhận ra rằng mối ràng buộc xã hội giữa con người với nhau có thể cũng

mạnh mẽ như mối liên hệ vật lý giữa các nguyên tử để tạo ra một khối lớn hơn và mạnh hơn tổng những phần tử riêng biệt cộng lại.

Bài học và bí quyết của Phương thức Toyota chỉ đơn giản như sau: nó đã tạo ra những mối ràng buộc giữa các cá nhân và các đối tác theo một cách mà họ di chuyển để khớp lại với nhau thật đúng, cùng làm việc tiến tới một mục tiêu chung. Điều này trái ngược một cách cay đắng với hầu hết các công ty khác, vốn được tạo nên bởi những cá nhân mà theo lời của Alvin, là vô tổ chức, không ai biết đến ai, không ai trụ vững đủ lâu để tin hay được tin. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để đi từ chỗ vô tổ chức ấy đến tầm mức mà Toyota đang thực hiện.

Phải có một sự cam kết của cấp lãnh đạo trong việc gây dựng một nền văn hoá từ dưới lên trên

Thử thách căn bản và gay go nhất cho các công ty muốn học tập theo Toyota chính là làm thế nào để tạo nên một tổ chức ngăn nắp tập hợp được các cá nhân mang trong mình dòng máu của công ty và không ngừng học tập để nâng cao giá trị tạo ra cho khách hàng.

Will Roger, cây bút xã luận người Mỹ, đã nói: “Chúng ta là một dân tộc vĩ đại đã chán chường với bất kỳ thứ gì nhanh chóng quá. Chúng ta nhảy từ cực đoan này sang cực đoan khác”. Tôi e rằng đó chính là điều mà các công ty của chúng ta đang thực hiện với hệ thống sản xuất tinh gọn. Đó chỉ là một vụ nhảy từ đây sang đó nữa cũng như là một vụ giải thoát khi tình thế nguy ngập. Nếu như phải học một cái gì đó từ Toyota thì đó là việc phát triển một cơ chế và gắn bó với nó rồi cải tiến nó. Bạn chẳng thể trở thành một tổ chức biết học hỏi nếu như cứ nhảy từ mô hình này sang mô hình khác.

Mô hình theo phong cách Toyota được xây dựng có chủ ý từ dưới lên trên, khởi đầu bằng một triết lý. Và triết lý đó khởi nguồn từ những nhân vật lãnh đạo chủ chốt của công ty. Mục tiêu của chúng ta là gì? Là xây dựng một doanh nghiệp dài hạn có thể mang lại cho khách hàng và cộng đồng những giá trị vượt trội. Mà điều này đòi hỏi một tư duy dài lâu cùng một sự lãnh đạo liên tục. Có thể phải mất hàng chục năm để đặt nền móng cho việc chuyển đổi đáng kể nền văn hoá của tổ chức.

Chúng ta biết được những gì về việc thay đổi văn hoá?

1. Khởi động từ giới lãnh đạo, điều này đòi hỏi một sự thức tỉnh trong phong cách quản lý.

2. Sự tham gia của cấp dưới.

3. Sử dụng nhà quản trị bậc trung như những xúc tác thay đổi.

4. Cần có thời gian để phát triển nhân viên thực sự hiểu và thấm nhuần văn hoá công ty.

5. Nếu nói về mức độ khó khăn thì nó cực kỳ khó.

Chuyện gì xảy ra nếu giới lãnh đạo không chịu hiểu và chào đón triết lý mới này? Tôi đã phỏng vấn Gary Convis, Giám đốc sản xuất của Toyota Motors Kentucky, câu hỏi sau: Nếu ông là một nhà quản lý bậc trung hay thậm chí là một phó giám đốc rất ham mê việc thực hiện Phương thức Toyota trong doanh nghiệp của mình mà các vị trưởng phòng thâm niên không hỗ trợ mạnh mẽ thì ông sẽ làm gì? Câu trả lời thật là ngỡ ngàng:

Tôi sẽ tìm bên ngoài xem có ai khá hơn không (cười), bởi vì công ty sẽ không chịu đứng khoanh tay đứng nhìn lâu cho tới lúc tôi lĩnh lương hưu đâu. Thực sự đấy là một câu hỏi khó. Giờ đây phải có sự thay đổi trong giới quản lý bậc cao. Có lẽ phải có ai đó ở tầm Hội đồng quản trị nhận ra rằng tinh gọn chưa được tiến hành và cần phải hành động. Giống như cách General Motors đã làm. Tôi nghĩ khi đó Hội đồng quản trị sẽ nói: ”Xem nào, chúng ta đã cho những tay này sợi dây thừng cùng với thời gian mà họ vẫn chưa tìm ra phương hướng”. Đến một lúc nào đó họ quyết định thế là quá đủ rồi. Đường hướng mới phải được vạch ra cùng với những việc ưu tiên và phải thiết lập lại các nguồn lực trong công ty.

Vì thế, tiền đề cho sự thay đổi chính là việc cấp lãnh đạo hiểu rõ ràng cam kết triển khai phong cách Toyota để trở thành một tổ chức có tinh thần học hỏi. Sự hiểu biết và cam kết này sẽ dẫn đến việc xây dựng một hệ thống tinh gọn và một văn hoá linh hoạt, cũng như, điều khó khăn nhất đối với các doanh nghiệp phương Tây là duy trì và liên tục cải thiện hệ thống đó. Đây thực sự là hai kỹ năng khác nhau và thậm chí cả Toyota cũng phải vật lộn mới có thể đạt được sự cân bằng đó, đặc biệt là trong những hoạt động tại nước ngoài.

Cái nhìn từ bên trong này đã giúp tôi thiết lập nên một mô hình được thể hiện qua Hình 22-1, minh họa mức độ cam kết tối thiểu từ giới lãnh đạo cần để khởi động hành trình tinh gọn này từ chỗ mô hình của Toyota đến chỗ là một doanh nghiệp học hỏi linh hoạt. Trước hết hãy trả lời ba câu hỏi sau:

1. Những nhà quản lý cấp cao đang điều hành công ty có cam kết với một tầm nhìn dài hạn trong việc gia tăng giá trị cho khách hàng và cộng đồng nói chung hay không? Nếu họ chỉ tận tâm vì lợi nhuận ngắn hạn, câu trả lời sẽ là KHÔNG, và bạn nên chuyển tới ô chứa những công cụ ngắn hạn.

2. Những nhà quản lý cấp cao đang điều hành công ty có cam kết với việc phát triển nhân sự và đối tác không? Điều này bao gồm cả những nhà cung cấp chính yếu. Nếu như xem con người là lực lượng lao động có thể thải hồi và nhà cung cấp được xem như nguồn linh kiện rẻ tiền thì câu trả lời là KHÔNG, và bạn nên tiến thẳng tới ô công cụ ngắn hạn.

3. Triết lý của giới quản lý cấp cao có nhất quán không? Điều này không hàm ý rằng cứ để những người cũ điều hành công ty mãi mãi, mà là họ phải phát triển lực lượng kế nhiệm có cùng ADN với triết lý của doanh nghiệp. Nếu cứ thay "tướng" mỗi khi xảy ra khủng hoảng hay nếu cứ mười năm một lần thay cả nhóm cán bộ thì câu trả lời là KHÔNG, và thẳng tiến tới ô ngắn hạn.

Như Hình 22-1 đã chỉ rõ, nếu có bất kỳ câu trả lời KHÔNG nào cho một trong ba vấn đề trên thì ban quản trị nên chọn ngay công cụ sẵn có nào đó để cải tiến các quy trình ngắn hạn, kiếm một mớ lợi nhuận rồi chuyển sang làm chuyện khác. Điều này chẳng khác gì thừa nhận công ty sẽ chẳng bao giờ thành một doanh nghiệp biết học hỏi, hoặc thành một doanh nghiệp vĩ đại, và chỉ hồ hởi với việc cắt giảm lãng phí để tỏ ra khấm khá trước mắt. Nhưng bạn hãy coi chừng, bởi vì bất kể bạn chọn công cụ nào đi nữa thì nó cũng sẽ xói mòn theo thời gian và công ty của bạn sẽ gánh lấy hậu quả trong dài hạn. Như lời Convis đã nói, sẽ chẳng có ai được bảo đảm lương hưu cả.

Xin lưu ý rằng có một cái vòng lặp chứa thông tin phản hồi từ đầu hành trình tinh gọn này quay về câu hỏi ban đầu về sự cam kết của lãnh đạo trong tầm nhìn dài hạn, một tầm nhìn không ngừng bị thử thách. Chúng ta hãy xem xét hai ví dụ minh họa tầm quan trọng của sự cam kết luôn được duy trì này. Một ví dụ là về một câu chuyện thành công nhưng giờ đang trên đường mai một vì sự thay đổi lãnh đạo cấp cao và câu chuyện kia về một doanh nghiệp đang trên đà tiến triển.

Tầm quan trọng của việc duy trì sự cam kết từ phía lãnh đạo: hai câu chuyện điển hình

Câu chuyện thứ nhất là về Wiremold Corporation, được nêu lên trong cuốn Tư duy tinh gọn của Womack và Jones như một tấm gương và gần đây đã được phổ biến chi tiết bởi Emiliani và những tác giả khác (2003) trong cuốn Tư duy tốt hơn cho kết quả tốt hơn. Wiremold Corporation cung cấp các giải pháp quản lý đường dây cáp bao gồm nhiều loại cáp khác nhau. Là một doanh nghiệp gia đình, công ty khởi đầu từ năm 1900 tại Hartford, Connecticut và vào những năm đầu thập niên 1980 dòng họ này đã đầu tư không ít cho việc Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM) cùng nhiều công cụ sản xuất tinh gọn khác. Họ đã gặt hái những kết quả tích cực nhưng vẫn nhận thấy rằng mình chỉ mới làm được trên bề mặt mà thôi.

Thế là họ thuê Art Byrne làm Giám đốc điều hành, người từng thành công vang dội với những công cuộc chuyển đổi sang sản xuất tinh gọn. Byrne là một nhà lãnh đạo gương mẫu mang tinh thần của Phương thức Toyota. Chẳng hạn, ông ấy trực tiếp huấn luyện TPS cho nhân viên và đích thân chủ trì những sự kiện kaizen. Ông đã thuê nhiều chuyên gia có kinh nghiệm về tinh gọn để họ huấn luyện thêm nhiều đồng nghiệp khác. Ông ấy rất thích sự tự quản trong việc điều hành doanh nghiệp. Ông khởi đầu từ nơi sản xuất, với những thay đổi nho nhỏ cục bộ và tiến tới nối kết các nghiệp vụ khác. Sau đấy ông tiến hành với cơ sở hạ tầng hỗ trợ của công nghệ thông tin, kế toán, phòng vật tư… ông cũng mua lại một số công ty có liên quan và tiến hành chuyển đổi sang tinh gọn tại các công ty này. Công việc làm ăn phát đạt và công ty chưa bao giờ kiếm được nhiều lợi nhuận như thế.

Sau khi hoàn tất nhiều việc như thế, Byrne quyết định nghỉ hưu và không lâu sau đó, những người chủ công ty quyết định kiếm tiền từ những giá trị công ty. Vào tháng 6/2000, Wiremold trở thành một phần của Legrand Group, một tập đoàn toàn cầu chưa hiểu hết việc sản xuất tinh gọn. Nhận thấy rằng trọng tâm mới giờ đây là ở việc giảm chi phí ngắn hạn chứ không phải là xây dựng một doanh nghiệp tinh gọn, hầu hết các nhà quản lý mà Byrne đã đào tạo rời bỏ công ty và thế là chấm dứt hàng bao năm trời tận tụy cho việc học tập và phát triển một công ty tinh gọn.

Ví dụ thứ hai là một câu chuyện còn dang dở. Merillat là một công ty dẫn đầu trong ngành chế tạo tủ bếp gia dụng. Merillat cũng đã ứng dụng Quản lý Chất lượng Toàn diện cùng những phương pháp tinh gọn trước khi quyết định nghiêm túc thực hiện chúng. Trong trường hợp này, vị Giám đốc điều hành nhận thấy nhu cầu phải có một nhà lãnh đạo siêu hạng về tinh gọn được toàn quyền thực hiện các nghiệp vụ. Ông thuê Keith Allman, người có

những kỹ năng lãnh đạo cao cấp đã giúp chuyển đổi thành công nhà máy Donnelly Mirror thành Hệ thống Sản xuất Donnelly với những thành tích vượt bậc (Liker, 1998).

Với sự hỗ trợ nhiệt tình của vị Giám đốc điều hành, Allman đã làm việc một cách có hệ thống để chuyển Merillat thành một tổ chức tinh gọn và đã đạt được những bước tiến dài trong lĩnh vực chế tạo cũng như trong các ngành phụ trợ. Bạn cứ hỏi Allman những gì cần để giữ vững con đường tinh gọn và ông sẽ có câu trả lời rất rõ ràng. Vai trò của tôi là thúc đẩy một hệ thống phát triển con người và thăng tiến từ nội bộ. Phát triển tầm lãnh đạo trong công ty chính là chìa khoá để duy trì thành công một hệ thống và văn hoá lâu bền có thể dẫn dắt sự cải tiến liên tục. Allman không phải là người sở hữu công ty này, ông cũng không phải là Giám đốc điều hành của nó. Điều này có nghĩa là những gì ông gây dựng chỉ có thể kéo dài nếu như phát triển được một người kế nhiệm xứng đáng và người chủ công ty vẫn giữ sự kiên định và tiếp tục hỗ trợ con đường tinh gọn. Nếu như Allman không thể kiểm soát quyền sở hữu công ty, ông vẫn có thể nắm lấy cơ hội này để phát triển nên một nhà lãnh đạo tinh gọn. Ông tin rằng mình phải tạo ra một người kế nhiệm từ bên trong công ty.

Cuốn sách bán chạy của Collin về 11 công ty vĩ đại trong danh sách Fortune 500 của Mỹ, những công ty đem lại giá trị cổ phiếu gấp 6,9 lần trong khoảng thời gian 15 năm, đã cho thấy một kiểu nhà lãnh đạo nhất định (được xem là nhà lãnh đạo 5 sao)1. Các Giám đốc điều hành của những công ty này có tham vọng bất thường, nhưng là cho công ty chứ không phải cho bản thân họ. Họ có một ý chí phi thường để đem lại thành công cho công ty, nhưng bản thân lại tỏ ra khiêm nhường một cách khác thường không kém. Củng cố quyền lực cá nhân hay làm giàu cho bản thân không phải là mục tiêu chính. Và họ làm việc không mệt mỏi để phát triển một người kế nhiệm để đi tới thành công. Nói tóm lại, họ có rất nhiều điểm giống với một nhà lãnh đạo của Toyota.

Hình 22-1 cho thấy nhiều nhân tố ảnh hưởng đến sự cam kết của cấp điều hành với tầm nhìn tinh gọn. Những nhân tố này bao gồm:

1. Cơ cấu sở hữu. Rõ ràng là ai sở hữu công ty và chi tiêu tài chính như thế nào có một ảnh hưởng trọng yếu đến khả năng của công ty trong việc tập trung cho những mục tiêu dài hạn. Mong đợi chỉ số tốt hàng quý từ Wall Street có thể xung khắc với sự đầu tư dài hạn về sự hoàn hảo của công ty. Toyota rõ ràng là một trường hợp độc đáo về việc một công ty lớn như thế

lại có sự kiểm soát gia đình cùng với một cấu trúc keiretsu về quyền sở hữu đan xen giữa những tổ chức giống kiểu tư duy cùng phát triển. Và việc niêm yết công khai đến nay vẫn không làm cản trở tầm nhìn dài hạn của công ty.

2. Thăng tiến từ bên trong. Phát triển các nhà lãnh đạo từ bên trong nếu không sẽ không có cơ hội duy trì trong dài hạn. Khi mà Toyota thuê các nhà lãnh đạo từ bên ngoài thì đó chỉ là giới quản lý trên cấp trung một chút, như là các tổng quản đốc, với các thành tích thành đạt khác nhau. Nhưng nét văn hoá của công ty này mạnh và có nhiều người trong công ty với dòng máu Toyota đến nỗi bất kỳ kẻ nào đến từ bên ngoài đều cảm thấy áp lực phải học tập phong cách Toyota hoặc là phải ra đi.

3. Áp lực của môi trường. Không may là, có những yếu tố bên ngoài tầm kiểm soát của bất kỳ nhà lãnh đạo tinh gọn có thể gây khó khăn cho quá trình duy trì một doanh nghiệp tinh gọn. Thứ nhất là thị trường, nơi có thể xảy ra suy thoái lớn hoặc thị trường của một sản phẩm cụ thể nào đó có thể co hẹp lại. Những nhân tố khác là chiến tranh, công nghệ mới, thay đổi trong chính sách của chính quyền, vân vân và vân vân. Rõ ràng là Toyota đã sống sót và phát đạt trong nhiều môi trường kinh tế chính trị khác nhau và văn hoá cùng triết lý mạnh mẽ của công ty đã giúp lèo lái qua những môi trường đầy hiểm nguy ấy.

4. Kinh nghiệm về tinh gọn. Những nhà lãnh đạo mà tôi đề cập ở trên, từ Art Byrne và Keith Allman đến rất nhiều người khác không thể kể hết ra đây, đều đã có những kinh nghiệm tích cực với hệ thống TPS. Những nhà lãnh đạo tinh gọn giỏi nhất mà tôi biết đều đã từng làm việc cho Toyota, hoặc làm việc cho một công ty có mối quan hệ gần gũi với Toyota và có cơ hội tiếp xúc trực tiếp với văn hoá chung của công ty này. Rõ ràng là khi mà ngày càng có nhiều công ty phát triển hệ thống tinh gọn thật sự, thì càng có nhiều cơ hội rộng mở hơn để học hỏi về sự tinh gọn bên ngoài Toyota và hệ thống công ty của họ.

Vậy bạn có thể làm được gì khi mà bạn chẳng phải là một vị giám đốc điều hành và khi mà giới quản lý cấp cao chỉ quan tâm đến lợi ích ngắn hạn? Tôi nghĩ có ba điều:

1. Tìm đến nơi "đất lành" hơn, như Convis đề nghị.

2. Tham gia cuộc chơi sử dụng những công cụ ngắn hạn và hy vọng rằng bạn kiếm được phần của mình.

3. Làm việc để xây dựng một mô hình tinh gọn thành công và “mở mắt” cho giới lãnh đạo bằng những kết quả siêu hạng.

Chọn lựa thứ ba trên đây sẽ là một bước đi phổ biến cho những ai đam mê với con đường tinh gọn. Allman và Byrne tỏ ra may mắn khi bước vào công ty với kinh nghiệm tinh gọn sẵn có, được sự hậu thuẫn mạnh mẽ từ giới quản lý và những người chủ của công ty, cũng như có khả năng kéo theo nhiều nhà quản lý tinh gọn nhiệt tình dưới chướng mình. Thậm chí khi đó họ cũng không hoàn toàn điều khiển công ty. Nếu như họ thất bại trong việc đem lại những kết quả tài chính tốt, chẳng mấy chốc họ sẽ đánh mất những sự hậu thuẫn đó.

Trong những ví dụ trên những nhà điều hành của Wiremold và Merillat đã có một cơ hội độc nhất để bước vào và nghiêm túc chuyển biến công ty với sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo trên cùng. Họ sẽ thành công miễn là đem lại những kết quả kinh ngạc. Merillat là một câu chuyện còn dang dở và chúng ta vẫn chưa biết được tương lai của nó trong 10 năm nữa. Wiremold là một câu chuyện buồn khi công ty bị mua lại bởi một doanh nghiệp không hiểu và hỗ trợ sự tinh gọn. Nó gánh chịu một sự thụt lùi nghiêm trọng. Mặt khác, những cơ chế tinh gọn vẫn còn đó và nhiều người đã tiếp nhận chúng như những quy trình nghiệp vụ chuẩn. Một vài tàn tích vẫn còn đó nếu như người chủ mới nhận ra rằng sức sống của nó là nhờ vào triết lý tinh gọn và quyết tâm gây dựng lại những gì mà họ đã để mai một đi.

Buồn thay, rất ít người lãnh đạo cao cấp ngày nay có được sự hiểu biết cần thiết về tư duy tinh gọn để hỗ trợ một tổ chức biết học hỏi. Phần lớn các công ty đều cần một bộ mặt mới được tạo nên bởi những nhà lãnh đạo biết cách ứng dụng Phương thức Toyota. Từ giờ cho tới lúc đó, những tín đồ của sự tinh gọn chỉ có thể đơn thuần cố gắng hết sức bằng cách tạo ra, từng bước một, những mô hình tinh gọn để làm mẫu cho giới lãnh đạo. Nhưng bất kể phương pháp nào, cũng cần phải có thời gian để những nhà lãnh đạo mới hiểu về sự tinh gọn và để cho những cơ chế và văn hoá cũ tiến hoá qua khỏi giai đoạn sản xuất theo lô chờ lãng phí của quá khứ. Thậm chí ngay bên trong Toyota, Convis viết:

Tôi nghĩ rằng phải mất tới 10 năm để phương pháp và văn hoá Toyota thực sự hoà hợp với những gì đang xảy ra và có thể quản lý theo cái cách mà chúng tôi mong đợi. Tôi không biết liệu bạn có thể bước vào Toyota và ba bốn năm sau có thể thấm nhuần trong tim tinh thần và hiểu biết sâu sắc về nó.

6-Sigma, các công cụ tinh gọn và Sigma tinh gọn: có phải chỉ là đơn thuần là một nhóm công cụ?

Có rất nhiều nhóm công cụ để cải tiến một doanh nghiệp. Một chương trình rất phổ biến, mà General Electrics đã ứng dụng thành công vượt bậc, là 6-Sigma, một sự mở rộng của Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM). 6-Sigma nói về một mục tiêu nhằm đạt tới tỷ lệ lỗi chỉ 3,4/1 triệu2 và trọng tâm là huấn luyện "đai xanh", "đai đen" và thành thục "đai đen". Việc huấn luyện bao gồm những bài học về các công cụ và một dự án nhắm tới việc tiết kiệm 100 ngàn đô la hoặc hơn. Một bản trình bày về dự án này được trình lên cấp lãnh đạo trước khi được phê chuẩn lần cuối.

Cùng thời điểm 6-Sigma được nhân rộng, các công ty cũng áp dụng một cách có chọn lọc những công cụ tinh gọn khác nhau trong sản xuất và đạt được một số thành công nhất định. Trong khi 6-Sigma tập trung cải thiện những tiến trình tạo ra giá trị gia tăng, chẳng hạn như truy tìm nguồn gốc của các trục trặc về chất lượng hay sự đình trệ của hệ thống máy trung tâm rồi đưa vào những biện pháp đối phó để sửa chữa, công cụ tinh gọn lại tập trung vào toàn bộ dòng giá trị và tạo ra luồng sản phẩm giữa các nghiệp vụ gia tăng giá trị. Có thể tìm thấy một ví dụ rõ ràng về cuộc hôn nhân hoà thuận giữa 6-Sigma, cải thiện những quy trình riêng rẽ và sự tinh gọn, cải thiện sự nối kết giữa các quy trình.

Gần đây người ta cho ra đời một công cụ hỗn hợp mới, đó là Sigma tinh gọn. Tôi không tin rằng các công cụ tinh gọn hay công cụ 6-Sigma hay sự kết hợp của chúng có thể giúp một công ty thành một doanh nghiệp học hỏi tinh gọn. Ví dụ dưới đây từ một công ty tôi từng cộng tác chặt chẽ sẽ làm rõ mối quan ngại của tôi về công cụ tinh gọn, về 6-Sigma và về Sigma tinh gọn.

Vị Giám đốc điều hành của một nhà cung cấp lớn về linh kiện ô tô muốn ứng dụng chương trình 6-Sigma vì nhận thấy thành công vượt bậc của Tập đoàn GE và Jack Welch - Giám đốc điều hành công ty. Thế là ông làm việc với một nhóm quản trị viên và các giám đốc điều hành lâu năm để chọn ra những nhà tư vấn thích hợp để đảm trách công tác huấn luyện và xác định xem cần bao nhiêu đai đen 6-Sigma thực thụ. Nhóm lãnh đạo lý luận rằng những sinh viên mới tốt nghiệp với thứ hạng và điểm số cao sẽ thích hợp nhất trong những phương pháp thống kê phức tạp vốn là một phần của 6-Sigma và họ quyết định tuyển dụng những ngôi sao mới này để huấn luyện lên đai đen. Họ tuyển mộ gắt gao, đưa ra mức thưởng hàng trăm nghìn đô cùng một chiếc ô tô mới cáu nếu họ hoàn tất dự án 6-Sigma và đạt được mức tiết

kiệm theo yêu cầu. Không cần phải nói, công ty đã thu hút được những tân binh cừ khôi nhất.

Không may là những tay này có rất ít kinh nghiệm về sản xuất và phải bước vào những nhà máy cũ kỹ kia với một nhiệm vụ tinh chỉnh những quy trình nơi mà nhà máy đã hoạt động hàng chục năm với một phong cách ăn sâu lâu đời. Một số thông tin về những khoản tiền thưởng hậu hĩnh cho những tân binh này đã bị rò rỉ ra ngoài, khiến một số quản đốc và kỹ sư thắc mắc rằng tại sao họ lại phải giúp những “kẻ nằm mơ” thành công trong một dự án mà chẳng có lợi lộc gì cho họ. Những nhân viên ưa thích sự tinh gọn thì tuyên bố rằng dự án hiện được đưa vào với tên gọi 6-Sigma thực ra lại là một dự án về tinh gọn, những quy trình kéo v.v...

Theo quan điểm của tôi, bằng việc xem 6-Sigma và tinh gọn là hai bộ công cụ và rồi dựng nên một tình trạng mà hai nhóm khác nhau trong công ty đấu đá với nhau xem công cụ của ai là tốt hơn, công ty này đã tạo nên một chương trình cải tiến thủ bại. Với trường hợp đặc biệt trên, mọi người rất bất mãn với những khoản thưởng lớn cho những tân binh 6-Sigma cũng như biết rõ ràng các nhân viên kinh nghiệm sẽ không thực sự hỗ trợ họ và Ban lãnh đạo rốt cuộc cũng sẽ chẳng ban thưởng một chiếc xe nào cả. Cuối cùng, công ty này lại biến những nhân viên hiện có thành những chiếc đai đen dôi thừa. Vẫn có sự căng thẳng giữa tinh gọn và 6-Sigma, đặc biệt là giữa những tay cựu trào yêu thích sự tinh gọn vốn chỉ xem 6-Sigma như là một bộ công cụ mà thôi. Còn những tay quản đốc phân xưởng thì loay hoay không biết đặt những đai đen mới vào những nghiệp vụ nào, bởi vì lương của họ lại quá cao nếu xét đến vị trí công việc cấp thấp mà họ đáng lẽ phải được xếp vào căn cứ vào mức độ kinh nghiệm của họ.

Điều này không có nghĩa rằng công ty này nên loại bỏ 6-Sigma hay các công cụ tinh gọn. Cả hai đều là những công cụ mạnh, nhưng nói cho cùng thì chúng cũng chỉ là các công cụ mà thôi. Điều cần phải nhắc đi nhắc lại với các công ty đó là các công cụ tinh gọn chỉ thể hiện một khía cạnh trong triết lý rộng lớn của Phương thức Toyota. Điều này dường như là bài học khó khăn nhất cho các công ty muốn tiến tới sự tinh gọn.

Hình 22-2. Hoang đường và thực tế của TPS

Hình 22-2 phản bác lại chuyện hoang đường cho rằng TPS là một nhóm công cụ để thực hiện những cải tiến ngắn hạn tại khu vực sản xuất, mà thật ra TPS là nền tảng của một triết lý về Quản trị Toàn diện, hình này được dựa trên một trình bày của một quản đốc của Toyota (Glenn Uminger).

Trong thực tế, việc đào tạo 6-Sigma nội bộ cùng các chuyên gia về tinh gọn là nhằm mục đích củng cố lại định hướng công cụ bề mặt ở đại đa số các doanh nghiệp. Trong phần kế tiếp chúng ta sẽ thấy cách thức Toyota huấn luyện các cộng sự quốc tế trong thời gian từ năm đến mười năm nhằm giúp họ thấu đáo được Phương thức Toyota. Ngay cả Convis cũng bảo rằng ông đã mất mười năm để bắt đầu hiểu về Phương thức Toyota và giờ đây vẫn còn phải học hỏi từng ngày. Thế mà các công ty mưu cầu những lợi ích từ TPS và 6-Sigma thường thường chỉ huấn luyện nhân viên trong khoảng một hai tuần lễ, yêu cầu họ thực hiện một dự án nào đó và phong họ làm chuyên gia2. Trong thực tế, về mặt thống kê thì 6-Sigma tính được tỷ lệ 0,2 lỗi/1 triệu hay là 1 lỗi/5 triệu linh kiện được sản xuất. Nhưng Motorola lại áp dụng mức thông thường là 3,4 lỗi/1 triệu.

Tại sao thay đổi văn hoá lại khó khăn đến thế?

Thay đổi văn hoá là một chủ đề phức tạp trong chính bản thân nó và với tư cách là đối tượng của nhiều cuốn sách. Điều này trở nên hiển nhiên đối với Toyota khi công ty này nỗ lực toàn cầu hoá vào những năm 1980. Đối với họ, toàn cầu không có nghĩa là sức mua tại những quốc gia khác. Toàn cầu hóa có nghĩa là xuất khẩu nền văn hoá Toyota để xây dựng ở nước ngoài những phân hiệu tự quản có khả năng tái tạo ADN của Toyota.

Văn hoá là gì? Có nhiều định nghĩa, nhưng chắc chắn một điều sau: những gì bạn nghe thấy khi lần đầu tiên đặt chân vào một doanh nghiệp chỉ là biểu hiện bề mặt của văn hoá doanh nghiệp. Hình 22-3 mô tả hệ thống TPS xem văn hoá như một tảng băng trôi. Những gì mà nhiều du khách và cộng sự của họ nhìn thấy tại Toyota chỉ là những đặc tính bề mặt như là thẻ báo, tỷ lệ đề xuất cao trong nhân viên, sàn máy sạch sẽ, rất nhiều mô hình và bảng biểu, các ngăn làm việc cùng các nhóm làm việc. Câu hỏi thường xuyên nhất khi tôi dẫn du khách đến thăm nhà máy của Toyota là Các ông tương thưởng cho nhân viên của mình thế nào mà họ lại toàn tâm toàn ý như thế? Một cơ chế khen thưởng bản thân nó cũng chỉ là một biểu hiện bên ngoài

của văn hoá. Nó là một công cụ quản trị nhân sự dễ dàng và chỉ là phần nổi của tảng băng trôi mà thôi.

Phần dưới của tảng băng khổng lồ ấy chính là văn hoá Toyota. Thực tế là Toyota đã xây dựng văn hoá một cách bài bản. Edgar Schein, một trong những người đi đầu trong nghiên cứu và tìm hiểu văn hoá, đã định nghĩa nó như sau3:

(Văn hoá là) một kiểu mẫu của các giá trị cơ bản mà một nhóm người nào đó đã sáng tạo, phát hiện hoặc phát triển thành trong khi học cách đối phó với những vấn đề của nhóm trong việc thích ứng với bên ngoài hay phối hợp bên trong, và là một định dạng đã tỏ ra hiệu quả đủ để được xem là có giá trị và vì vậy được truyền dạy cho những thành viên mới như một cách thức đúng đắn để họ nhìn nhận, suy nghĩ và cảm nhận về những vấn đề đó.

Đây đích thực là một định nghĩa phù hợp với Phương thức Toyota trên nhiều khía cạnh:

1. Phương pháp của Toyota mang một chiều sâu ở tầm mức giả định cơ bản theo một phương thức hiệu quả nhất để người ta tiếp nhận, suy nghĩ và cảm giác khi xảy ra trục trặc. Những thứ như hiện địa hiện vật, xác định lãng phí, suy xét kỹ lưỡng khi ra quyết định và sự tập trung của Toyota cho sự tồn tại dài hạn chính là những cốt lõi của công ty.

2. Phương thức Toyota đã được tạo ra, khai phá và phát triển qua hàng thập kỷ khi mà những nhà quản trị cùng những kỹ sư tài ba của công ty, như Ohno, học cách giải quyết những trục trặc của mình nhằm thích nghi với bên ngoài hay phối hợp bên trong. Lịch sử của công ty đóng vai trò quan trọng vì qua đó chúng ta biết được những thách thức và bối cảnh đã dẫn tới cách giải quyết vấn đề tích cực ngay tại thực tế, chứ không phải là những bài tập lý thuyết từ trên đưa xuống.

3. Phương thức Toyota được giảng dạy một cách chi tiết cho những thành viên mới. Thực ra công ty cũng có những buổi thuyết trình về Phương thức Toyota cho nhân viên nhưng đó chỉ là một phần nhỏ trong toàn bộ quá trình học tập. Phương thức Toyota giảng giải một cách tỉ mỉ cách thức để bạn có thể chuyển văn hoá thành hành động trong công việc thường ngày. Như lời của Jane Beseda, bộ phận bán hàng:

Phương thức Toyota phù hợp với mọi việc mà họ (các thành viên trong nhóm) thực hiện mỗi ngày. Vì thế, họ như được thỏa chí vẫy vùng trong nền

văn hoá và triết lý ấy. Chúng tôi luôn thực hiện các dự án mang tính cải tiến liên tục. Đó là một phần tạo nên chúng tôi.

Về điểm thứ ba này, Toyota tại Nhật Bản hầu như thuê nhân viên mới ra trường, nhiều người trong số họ xuất thân từ một trường trung học kỹ thuật của Thành phố Toyota, nơi mà học sinh bắt đầu học về Phương thức Toyota ngay từ khi còn ngồi ghế nhà trường. Toyota là công ty đầu tiên của họ và thường là công ty cuối cùng. Vì thế, họ không cần phải tháo bỏ những tập quán cũ đã học được từ các công ty khác vốn có nhiều điểm bất đồng. Nhiều khía cạnh trong Phương thức Toyota thực sự xoắn kết với nền văn hoá Nhật, một nền văn hoá tương đối đồng nhất. Chẳng hạn hansei, hourenso, kaizen và nemawashi là những đặc trưng của các doanh nghiệp hàng đầu Nhật Bản và không phải là những gì xa lạ với Toyota.

Chúng ta có thể xem việc toàn cầu hoá của Toyota như một bài học khách quan về những điều cần làm để xây dựng một nền văn hoá. Khi tập đoàn này thực sự tính đến chuyện toàn cầu vào thập kỷ 1980, nhất là ở Hoa Kỳ, họ đã nhanh chóng nhận thấy những thách thức trong việc tạo ra một Phương thức Toyota tại những nền văn hoá xa lạ với các giá trị của họ. Toyota đã thực hiện một cách cao độ và không ngại tốn kém khi nhân bản văn hoá của mình ra nước ngoài. Nỗ lực cao độ nhất được dành cho thị trường lớn nhất bên ngoài nước Nhật Bản: thị trường Bắc Mỹ, ở đó:

1. Tất cả các nhà quản lý cấp cao người Mỹ đều được kèm cặp với một đồng sự người Nhật. Các đồng sự này có hai nhiệm vụ: phối hợp với phía Nhật, nơi luôn có những cải tiến về kỹ thuật, và huấn luyện các nhân viên người Mỹ phong cách Toyota qua việc giám sát hàng ngày. Mỗi ngày là một ngày huấn luyện, với lời nhận xét ngay tại chỗ giúp định hình nên tư duy và phong thái của nhân viên Mỹ.

2. Toyota sử dụng việc chuyển người tới Nhật Bản, hoá ra là một trong những cách mạnh mẽ nhất để gây ảnh hưởng lên ý thức văn hoá của nhân viên người Mỹ. Chúng ta đã từng bàn tới tầm quan trọng của việc gửi các nhóm trưởng cùng những lãnh đạo công đoàn từ nhà máy NUMMI về Nhật để làm việc trong các nhà máy của Toyota.

3. Toyota sử dụng hệ thống TPS, hay cơ chế quy trình của Phương thức Toyota để củng cố những nét văn hoá mà Toyota muốn nhân rộng. Chẳng hạn như chúng ta đã từng thảo luận về cách sản xuất theo lô lớn cùng với nhiều lưu kho đã nâng đỡ cho nền văn hoá phương Tây trong việc giải

quyết các tình thế ngắn hạn mà quên đi những trục trặc hệ thống như thế nào. Bằng cách tạo ra luồng một sản phẩm xuyên suốt các nghiệp vụ, thông qua TPS và phát triển sản phẩm tinh gọn tại các cơ sở ngoại quốc, Toyota đã giúp thay đổi lề lối này và định hình nên nét văn hoá mà nó muốn nuôi dưỡng.

4. Toyota gửi các giám đốc cấp cao của nó ra nước ngoài để ghép ADN Toyota cho các nhà lãnh đạo Hoa Kỳ. Việc này đã khởi đầu với các nhà quản trị ở Nhật và tiến tới các nhà quản trị bản địa của Mỹ như là Gary Convins và Jim Press.

Hành trình của Toyota chưa bao giờ chấm dứt. Công ty liên tục chỉnh sửa nền văn hoá của nó theo những điều kiện địa phương. Dưới đây là những ví dụ về những điều chỉnh tại Trung tâm Kỹ thuật Toyota (TTC) ở Ann Arbor, bang Michigan:

1. Linh động hơn về thời gian làm việc. Tại Nhật, các kỹ sư của công ty có tiếng là làm việc theo yêu cầu, thậm chí tới 15 giờ một ngày, làm đêm, làm cả cuối tuần. TTC tỏ ra linh hoạt hơn, ở mức là áp dụng các hệ thống giờ giấc linh hoạt.

2. Thưởng dựa trên thành tích. Một cách truyền thống, Toyota tại Nhật thưởng nửa năm một lần với số tiền lớn, nhưng lại phụ thuộc vào kết quả kinh doanh chung của công ty chứ không phải là thành tích cá nhân. Tại TTC người ta đã xây dựng một cơ chế lương thưởng dựa trên hiệu quả cá nhân.

3. Các buổi phản tỉnh tại TTC đã được chỉnh sửa để đem lại những lời nhận xét tích cực hơn bên cạnh những lời phê bình và các cơ hội để cải tiến.

Các công ty chuyển sang hướng tinh gọn không cần phải gửi nhân viên của mình sang Nhật để học về nền văn hoá công ty này, nhưng lại cần phải đầu tư những khoản nghiêm túc để giáo dục và thay đổi văn hoá của mình sao cho nhân viên có thể thích nghi và ứng dụng các nguyên tắc của Phương thức Toyota.

Bản thân tôi đã từng tham gia vào một trường hợp phấn khởi về một thay đổi văn hoá thực sự khi mà vào năm 2000 đồng nghiệp Jeff Rivera của tôi và tôi bắt đầu thực hiện tư vấn cho nhà máy lắp ráp Cuautitlan của Ford, thuộc ngoại ô Mexico City. Nơi đây có bốn dây chuyền lắp ráp thuộc một nhà máy, chế tạo bốn loại xe khác nhau, từ những chiếc xe hơi nhỏ cho đến những

chiếc xe tải hết cỡ cùng với những chiếc xe tải loại dịch vụ và khoảng chừng 9.000 phụ tùng khác. Chỗ đó trông giống một thành phố của các phụ tùng xe hơi hơn là một nhà máy lắp ráp, sản xuất hàng loạt linh kiện hàng tuần được gửi qua đường biên giới.

Mối bận tâm của chúng tôi là luồng chu chuyển nguyên vật liệu. Chúng tôi sử dụng những buổi thực tập cải tiến liên tục để giúp các nhóm trong nhà máy tái tổ chức các linh kiện và công cụ nhằm đạt hiệu quả và hiệu suất tốt nhất. sau đấy chúng tôi tiến hành hệ thống kéo để đưa các linh kiện từ một siêu thị linh kiện tới một dây chuyền. Những người điều hành rất thích sự thay đổi đó và với mỗi bộ phận chúng tôi đã đạt được những hiệu suất đáng kể. Những hướng dẫn viên về tinh gọn nội bộ rất tận tâm với các quy trình. Nhưng chúng tôi lại gặp phải sự cản trở từ các quản lý thâm niên của nhà máy khi họ thấy được sự hiển hiện của việc cắt giảm lao động trực tiếp. Thế là một khi các buổi hướng dẫn kết thúc, người ta không tiến hành các hoạt động hỗ trợ tiếp. Khi mà Ford phải vật lộn với các vấn đề tài chính, công ty này cắt giảm sản xuất tại nhà máy. Đến trước mùa thu năm 2001, có nhiều tin đồn rằng Ford sẽ đóng cửa nhà máy này. Rốt cuộc những điều phối viên tinh gọn mà chúng tôi đào tạo được đã phải nghỉ việc và tôi biết rằng câu chuyện đã kết thúc.

Thế rồi, vào mùa thu 2002, tôi được biết rằng các chuyên gia của Ford Production System (FPS) cùng kéo nhau tới tham quan nhà máy Cuautitlan. Bằng một phép màu nào đó nhà máy này đã trở thành một mô hình của FPS, một phiên bản của TPS. Công nhân sản xuất của nhà máy này rất tận tuỵ với các cải tiến và nhà máy hoạt động với hiệu suất cao hàng đầu tại Bắc Mỹ. Do có mức chất lượng cao và hiệu suất tốt tại Cuautitlan, Ford đã đưa thêm nhiều đơn hàng cho nhà máy này sản xuất. Làm thế nào mà lại có sự chuyển biến đột ngột này tại FPS?

1. Ông Giám đốc sản xuất của Ford Mexico, người đã thuê chúng tôi và là một tín đồ của TPS, nhận thấy rằng ông phải đích thân xem xét nhà máy một khi có tin đồn về việc đóng cửa nó.

2. Ông đưa vào một ban quản lý mới cho nhà máy, trong đó có một trợ lý sản xuất đến từ Hermosillo, Mexico, một người am hiểu về TPS (nhà máy Hermosillo này ban đầu được Tập đoàn Mazda dựng lên trên cơ sở tương tự TPS).

3. Nhà máy ở Cuautitlan bắt đầu tập trung vào thay đổi văn hoá của mình, chứ không phải chỉ ở những công cụ và bảng liệt kê FPS. Điều này bao gồm cả việc huấn luyện tất cả các quản đốc về những nguyên lý cốt lõi của FPS, sau đó là làm bài kiểm tra. Quản đốc nào không vượt qua được kỳ thi này sẽ bị cho thôi việc. Những người làm tốt bài kiểm tra được yêu cầu thực hiện những gì đã học.

4. Cấp lãnh đạo đã sử dụng một cách hữu hiệu việc triển khai chính sách công ty (hoshin) trong đó có việc thiết lập một hệ thống trang web để ai cũng có thể biết được mục tiêu công việc của mình. Hiệu quả công việc được theo dõi từng ngày sao cho từng vấn đề trục trặc xảy ra đều được chuyển tới cấp lãnh đạo thích hợp để xử lý lập tức.

Nói cách khác, đó là một quá trình xuyên suốt từ trên xuống dưới. Giới quản lý của Ford phải sử dụng những phương thức không mấy dễ chịu như là Toyota đã áp dụng cho hoạt động của nó ở Hoa Kỳ. Nhưng điều này là cần thiết tại một môi trường vốn đã trở nên tự mãn và cần phải thay đổi triệt để trong văn hoá công ty. Cấp lãnh đạo doanh nghiệp đã và đang thay đổi nền văn hoá của họ bằng cách cân chỉnh lại các mục tiêu, chỉ số và các hệ thống đánh giá của họ để củng cố cho các hoạt động thích hợp hàng ngày.

13 thủ thuật để chuyển công ty của bạn thành một doanh nghiệp tinh gọn

Chúng ta có thể học được rất nhiều điều từ những doanh nghiệp bên ngoài, nơi được điều hành bởi những nhà lãnh đạo tinh gọn tài ba và kinh nghiệm, những người đã dẫn dắt thành công trên con đường thay đổi ở tầm mức văn hoá công ty. Rõ ràng là có nhiều cách thức để thực hiện. Tại Wiremold, vị Giám đốc điều hành, Art Byrne, đã khơi mào bằng cách đích thân dẫn dắt các phiên thảo luận kaizen để thức tỉnh tổ chức của mình thay đổi trong từng lĩnh vực có cơ hội lớn. Keith Allman của Merillat đã sử dụng cách thức hai mặt giáp công. Ông thuê một vài tài năng trẻ về tinh gọn âm thầm làm công việc thiết kế các dây chuyền mẫu. Với những người còn lại trong công ty, ông đích thân truyền đạt về sản xuất tinh gọn cùng các công cụ nhất định mà ông muốn nhân viên thực hiện trong năm đầu tiên (ông ấy đã khởi đầu bằng 5S). Cứ thêm một năm ông lại tăng thêm một mức thay đổi về công cụ và cách quản lý, huấn luyện nhân viên từ từ bằng việc đưa ra các mục tiêu quản trị gắn bó với việc thực hiện các công cụ đó. Các chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực tinh gọn được thuê về công ty để đào tạo thêm về những công cụ khác, như là hoạch định chuỗi giá trị và nghiệp vụ chuẩn hoá.

Dù cách tiếp cận có khác nhau thì cả hai nhà lãnh đạo trên đều khởi sự hành động lập tức tại những khu vực giá trị cốt lõi của công ty họ. Đối với một nhà máy thì đó chính là khu vực nhà xưởng sản xuất. Trong một tổ chức phát triển sản phẩm thì là quy trình phát triển sản phẩm. Trong một nhà băng thì đó là những quy trình kinh doanh trọng yếu có ảnh hưởng đến các kết quả tài chính, ví dụ như những giao dịch cho vay.

Dưới đây là 13 thủ thuật chung áp dụng cho việc chuyển đổi một công ty thành một doanh nghiệp tinh gọn:

1. Khởi động với hệ thống kỹ thuật và theo sát ngay bằng sự thay đổi văn hoá công ty. Hầu hết các công ty đều cố gắng tập trung sự chuyển đổi sang tinh gọn này vào phân tích quy trình theo mô hình 4P và thực ra thì đây là một cách tiếp cận đúng, bởi vì hệ thống kỹ thuật tinh gọn có thể thúc đẩy lối hành xử theo phong cách Toyota, như là đối mặt với các trục trặc mà nhân viên phải học cách xử lý. Nhưng những yếu tố chuyên môn lẫn yếu tố nhân sự của TPS lại đan xen với nhau; nếu một công ty định thay đổi văn hoá của nó thì nó phải phát triển được những nhà lãnh đạo tinh gọn thực thụ để có thể củng cố và dẫn dắt quá trình biến đổi văn hoá đó. Cách tốt nhất là tiến hành các biện pháp cải tiến giá trị kinh doanh cốt lõi của công ty, có sự hỗ trợ của các nhà lãnh đạo tâm huyết có khả năng đóng góp cho sự thay đổi văn hoá công ty. Các nhà lãnh đạo đó phải bắt tay vào việc hoạch định giá trị cốt lõi của công ty cùng với sự thay đổi khu vực sản xuất sao cho họ có thể nhận biết được đâu là lãng phí.

2. Học bằng thực hành trước rồi mới tới học qua lớp huấn luyện. Tôi từng tham gia vào nhiều công cuộc “tinh gọn hóa” của các công ty và thường thường không tránh khỏi câu nói sau: Trước khi bắt tay vào những sự thay đổi ghê gớm thế này, cần phải thông báo cho nhân viên biết những dự định của chúng ta thông qua các khoá huấn luyện. Điều nói trên đã cho ra đời nhiều chương trình huấn luyện chi tiết với nhiều bảng biểu minh họa kiểu PowerPoint®. Điều không may là bạn chẳng thể minh họa bằng PowerPoint® con đường tinh gọn của bạn. Phương thức Toyota có nghĩa là học thông qua thực hành thực tế. Tôi tin chắc rằng trong những giai đoạn ban đầu của công cuộc chuyển đổi tinh gọn này nên có ít nhất 80% thực hành và chỉ nên 20% huấn luyện và thông báo. Việc huấn luyện tốt nhất là huấn luyện kèm thực hành ngay lập tức hoặc là thực hành được theo sát bởi huấn luyện. Cách thức đào tạo theo kiểu Toyota là đặt người ta vào những tình huống gay go rồi để họ tự tìm lối giải quyết vấn đề.

3. Khởi động những chương trình tiên phong về chuỗi giá trị để diễn giải sự tinh gọn như là một hệ thống và cung cấp cho mọi người một mô hình có thể tham khảo. Ở Chương 17 chúng ta đã được biết về những dây chuyền mẫu mà Trung tâm Hỗ trợ Nhà cung cấp của Toyota - TSSC (Toyota Supplier Support Center) thiết lập tại các công ty để truyền đạt về sự tinh gọn. Ứng với mỗi chuỗi giá trị, được xác định bằng một dòng sản phẩm, người ta tạo ra một mô hình. Mô hình có nghĩa là thực hiện toàn bộ hệ thống công cụ và quan trọng là nguồn nhân lực để các nhân viên khác có thể tới xem tham khảo sự tinh gọn của nó mà không phải đi tới các công ty nào khác. Đối với một nhà máy, việc này có nghĩa là tạo ra một dây truyền sản phẩm, một đầu là nguyên vật liệu thô còn đầu kia là sản phẩm hoàn chỉnh. Còn trong một tổ chức dịch vụ thì đó là một quy trình kinh doanh từ đầu tới cuối bên trong công ty. Mô hình để tham khảo này phải là một dự án riêng biệt được sự quan tâm chú ý của giới lãnh đạo cùng nhiều nguồn lực khác để đảm bảo thành công đồng thời là một bài học về mục tiêu cam kết từ phía lãnh đạo.

4. Dùng việc hoạch định chuỗi giá trị để phát triển tầm nhìn cho tương lai và giúp mọi người định vị. Chương 21 đã bàn đến cách thức sử dụng việc phác họa chuỗi giá trị như là một phương pháp để chỉ rõ bằng hình đồ về nguyên vật liệu và luồng thông tin. Trong lúc thực hiện phác họa trạng thái hiện thời, trạng thái tương lai cùng kế hoạch hành động, tôi luôn đề xuất việc sử dụng một nhóm liên chức năng bao gồm các quản đốc có quyền phân bổ các nguồn lực cùng nhân sự để sử dụng trong quy trình đang được phác thảo đó. Nhóm này sẽ trao đổi với nhau khi họ nhận thấy những chỗ lãng phí trong trạng thái hiện thời và trong trạng thái tương lai, họ sẽ học cách áp dụng những công cụ và nguyên lý tinh gọn. Tôi đã từng bỏ ra không biết bao nhiêu giờ để tranh luận với từng cá nhân xem liệu có thể áp dụng tinh gọn cho tình trạng cụ thể của họ hay không khi mà họ chẳng có lấy những quy trình năng suất cao như của Toyota. Tôi chưa từng phải tranh luận kiểu như thế trong một buổi huấn luyện về hoạch định chuỗi giá trị, bởi vì việc phác thảo này tự nó đã đưa ra một thứ ngôn ngữ và công cụ mà nhóm học viên có thể dùng để chọn ra một quy trình cụ thể, xem xét sự lãng phí, phát triển một viễn cảnh tinh gọn và ứng dụng lại vào quy trình đó. Việc phác họa chuỗi giá trị chỉ nên áp dụng với các dòng sản phẩm nhất định, cần phải chuyển đổi ngay lập tức. Tôi từng chứng kiến nhiều trường hợp mà cấp lãnh đạo tối cao áp đặt việc hoạch định cho toàn bộ cả nhà máy cùng tất cả các sản phẩm của nó với kết quả là người ta chỉ thấy có thêm nhiều giấy dán trên tường về luồng sản phẩm đầy trong phòng họp.

5. Sử dụng các buổi huấn luyện thực hành về cải tiến liên tục để dạy và tạo ra những sự thay đổi nhanh chóng. Như đã mô tả trong Chương 21, buổi huấn luyện về cải tiến liên tục là một sáng kiến nhân sự đáng chú ý có thể tạo ra một nhóm liên chức năng nhằm đem lại những thay đổi mà lẽ ra phải kéo dài hàng tháng mới có. Việc chọn ra đúng người cho nhóm này là một công tác mang tính quyết định, tương tự là việc dành cho những nhân sự này một khoảng thời gian riêng biệt cũng như hỗ trợ họ tích cực. Việc đặt người tài và có kinh nghiệm am hiểu sâu sắc về các công cụ và triết lý tinh gọn vào một vấn đề cụ thể có thể tạo ra sự khác biệt trong sứ mệnh của bạn. Tuy nhiên buổi huấn luyện cải tiến liên tục không nên chỉ gói gọn lại đó mà thôi. Trong nhiều công ty, các nỗ lực tiến tới tinh gọn xoay quanh việc tổ chức nhiều buổi huấn luyện: càng nhiều càng tốt. Điều này giúp tạo ra những sự cải tiến tại những điểm riêng biệt mà không làm loãng chuỗi giá trị cốt lõi. Thực tập cải tiến liên tục là một thứ công cụ tốt nhất để thực thi những sự cải tiến cụ thể theo một phác đồ về trạng thái tương lai.

6. Tổ chức xoay quanh các chuỗi giá trị. Đối với hầu hết các tổ chức, người ta quản lý theo quy trình hay theo chức năng. Trong một nhà máy, ta có một quản đốc bộ phận sơn, một quản đốc khâu lắp ráp, một quản đốc khác tại khâu bảo trì. Với một ngân hàng, ta thấy có một trưởng phòng xử lý yêu cầu tín dụng, một trưởng phòng giản ngân tín dụng, một trưởng phòng giải quyết than phiền từ phía khách hàng v.v... Nói cách khác, những nhà quản lý đó nắm giữ các bước trong trong quá trình tạo nên giá trị cho khách hàng trong khi chẳng ai chịu trách nhiệm về cả chuỗi giá trị. Trong cuốn Tư duy Tinh gọn, Womack và Jones đã khuyến khích việc tạo ra những nhà quản trị cả chuỗi giá trị - những người có toàn bộ trách nhiệm cho cả chuỗi và có thể đáp ứng trực tiếp với khách hàng. Tại nhà máy Delphi mà chúng ta thấy ở cuối chương này, người ta đã cơ cấu nhân sự xung quanh năm dòng sản phẩm. Mỗi một quản đốc chịu trách nhiệm về một dòng sản phẩm (một chuỗi giá trị) và có toàn quyền đối với những nguồn lực cần để chế tạo nên chiếc buồng lái xe tải, trong đó bao gồm cả các yếu tố bảo dưỡng, thiết kế và kiểm soát chất lượng. Trong lần tái bản thứ nhất cuốn Tư duy Tinh gọn (2003), các tác giả đã điều chỉnh cách thức này thành một dạng tổ chức ma trận trong đó vẫn còn có các trưởng phòng nhưng cũng có những người quản lý chuỗi giá trị, tương tự như hệ thống kỹ sư trưởng của Toyota. Thông điệp ở đây vẫn không có gì thay đổi: Một ai đó có khả năng lãnh đạo thực sự đồng thời am tường quy trình và sản phẩm để chịu trách nhiệm tạo ra giá trị cho khách hàng.

7. Bắt buộc thực hiện. Nếu một doanh nghiệp xem chuyển đổi sang tinh gọn là một "cử chỉ đẹp" để mọi người thực hiện khi rảnh rỗi hoặc khi tự nguyện thì sẽ không bao giờ có được. Chúng ta đã thấy rằng cuộc chuyển đổi tại nhà máy Cuautitlan là kết quả của sự thay đổi từ việc đề xuất thực hiện tinh gọn sang việc bắt buộc thực hiện mà ai không làm sẽ phải nhận lãnh hậu quả.

8. Một cuộc khủng hoảng có thể châm ngòi cho một phong trào tinh gọn nhưng không phải là điều kiện cần để thay đổi toàn bộ một công ty. Một chiếc thuyền sắp đắm ắt hẳn có thể khiến giới lãnh đạo và người lao động nháo nhào theo con đường tinh gọn, như trường hợp của nhà máy Cuautitlan. Mặt khác, Wiremold và Merillat cũng chưa tới lúc suy sụp gì song những nhà lãnh đạo cấp cao vẫn tích cự tuyên dương việc cải tiến. Điều quan trọng là sự lãnh đạo tinh gọn phải tập trung vào việc học hỏi mang tính dài hạn.

9. Biết nhận định đâu là cơ hội lớn để mang về lợi nhuận. Tôi đã không ngừng nhấn mạnh trong suốt cuốn sách này rằng Toyota rất tập trung vào những quy trình cải tiến, với lòng tin rằng điều đó sẽ cải thiện kết quả kinh doanh. Tuy nhiên, khi mà một công ty còn chưa toàn tâm toàn ý tin vào triết lý tinh gọn thì điều đặc biệt quan trọng là phải đạt được những thành quả to lớn nào đó. Bằng cách lựa chọn chính xác dòng sản phẩm để đặt vào tay những chuyên gia tinh gọn đầy kinh nghiệm, với một sự nỗ lực nghiêm túc người ta có rất nhiều cơ hội tạo nên một sự cải thiện to lớn và rõ ràng để có thể tạo ấn tượng với bất cứ nhà lãnh đạo nào.

10. Sắp xếp lại các chỉ số theo quan điểm về chuỗi giá trị. Tính thành quả theo kiểu cân đo đong đếm đã là một chân lý tại hầu hết các công ty. Nhưng Toyota sử dụng những chỉ số đo lường theo một cách rất khác với những doanh nghiệp khác. Những chỉ số đó là một công cụ tổng quát để theo dõi tiến triển của công ty cũng như là một công cụ chính yếu để cải tiến liên tục. Còn tại hầu hết các công ty khác thì các số đo này chủ yếu là công cụ quản lý chi phí ngắn hạn được dùng bởi những nhà quản trị còn lờ mờ về những gì họ phải quản lý. Chẳng hạn, các công ty thường theo dõi tỷ suất lao động trực tiếp trên lao động gián tiếp và gây áp lực với những quản đốc nào mà có tỷ suất không tốt. Cách để làm cho tỷ suất này tốt lên chính là đưa vào thật nhiều lao động trực tiếp và giữ cho công nhân luôn bận rộn với việc tạo ra linh kiện, cho dù họ đang sản xuất dư thừa hoặc thực hiện những công việc lãng phí. Việc tạo ra vị trí tổ trưởng hỗ trợ theo cơ chế của Toyota là

việc làm tác hại đến tỷ suất lao động này và là con đường nhanh chóng dẫn đến tình trạng thất thoát nhân sự. Vì thế bước đầu tiên là xoá bỏ những chỉ số phi tinh gọn vốn nằm lẫn lộn với những chỉ số nào được dùng để đầu tư cho việc cải thiện hiệu suất nghiệp vụ. Bước tiếp theo là đo lường nhiều chỉ số về chuỗi giá trị, từ chỉ số về thời gian thực hiện, chỉ số về mức tồn kho đến chỉ số chất lượng đạt từ đầu, rồi xem xét những chỉ số này cũng nghiêm túc như là năng suất lao động và những chỉ số chi phí ngắn hạn khác.

11. Dựa vào nền tảng của công ty mình để tìm ra lối đi riêng. Toyota có cách riêng của nó. Khi Toyota huấn luyện các công ty khác về TPS, nó nhấn mạnh rằng các công ty nên phát triển hệ thống của riêng mình. Sẽ rất tốt nếu vay mượn được một vài ý tưởng sâu sắc từ trong Phương thức Toyota và tôi đề nghị bạn làm theo những nguyên tắc cơ bản trong cuốn sách này. Nhưng bạn cần phải diễn đạt chúng theo ngôn ngữ của riêng bạn sao cho thích hợp với bối cảnh và kinh doanh và kỹ thuật của công ty bạn. Phương thức Toyota đã tiến hoá theo một số nhà lãnh đạo đầy nhiệt huyết của tập đoàn này - những người đã để lại một di sản văn hoá rất phong phú. Có lẽ công ty của bạn cũng có một di sản văn hoá phong phú không kém. Đa số các dự án khởi nghiệp thất bại trong ba năm đầu tiên. Nếu bạn đọc cuốn sách này với hy vọng cải tiến doanh nghiệp của bạn thì rất có thể bạn là một trong những số ít những công ty còn tồn tại. Phải có ai đó đã làm một cái gì đó hợp lý để bạn có được ngày hôm nay. Hãy xây dựng trên nền tảng đó. Khi chúng tôi bắt tay vào giúp Ford xây dựng hệ thống FPS cho họ, chúng tôi đã tổ chức những buổi tọa đàm cho giới quan chức cao cấp và phát cho họ cuốn sách của Henry Ford có tựa đề Hôm nay và mai sau. Cuốn sách này đã truyền cảm hứng cho bao thế hệ lãnh đạo cao cấp của Toyota mà lạ thay có rất ít quan chức Ford từng đọc qua. Hãy xây dựng trên di sản của công ty để xác định diện mạo của bạn.

12. Thuê mướn và bồi dưỡng những nhà lãnh đạo tinh gọn đồng thời phát triển một cơ chế kế thừa. Chúng ta đã thảo luận thế nào là một nhà lãnh đạo theo kiểu Toyota trong Chương 15. Nhà lãnh đạo phải hiểu tường tận, tin tưởng và sống bằng hơi thở của công ty. Mọi nhà lãnh đạo phải hiểu công việc một cách chi tiết cũng như biết cách lôi kéo nhân viên. Nếu cấp trên không lèo lái quá trình chuyển đổi thì nó sẽ chẳng bao giờ thành công.

13. Sử dụng chuyên gia để đào tạo và đem lại kết quả nhanh chóng. Từ sensei được dùng trong tiếng Nhật với lòng kính trọng để chỉ một bậc thầy về một lĩnh vực nào đó. Một công ty cần có một tôn sư để được trợ giúp về

mặt kỹ thuật cũng như có những lời khuyên cho ban lãnh đạo khi họ thử nghiệm một vấn đề gì đó. Người thầy này sẽ giúp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi, tạo ra hiệu quả nhanh chóng và giúp mọi người luôn giữ được động lực. Nhưng thầy giỏi cũng không làm hết tất cả cho bạn. Muốn trở thành một tổ chức tinh gọn, bạn phải mang kiến thức về nó vào trong doanh nghiệp của mình, hoặc là bằng cách thuê hẳn một chuyên gia có ít nhất năm năm kinh nghiệm hoặc là thuê chuyên gia bên ngoài làm tư vấn. Một chuyên gia dù làm luôn hay chỉ là tư vấn, có thể giúp khởi tạo nhanh chóng quy trình bằng việc dạy thông qua thực hành nhưng để phát triển bạn phải xây dựng cho được những nhà quản lý cao cấp cho riêng mình, những chuyên gia về cải tiến, cùng với những trưởng nhóm có lòng tin vào triết lý của bạn để mà nhân rộng con đường tinh gọn ra khắp tổ chức về lâu về dài.

Sau tất cả những điều nói trên, vấn đề còn lại là, liệu một công ty có khả năng hay không trong việc chuyển đổi và duy trì một nền văn hoá nhằm trở thành một doanh nghiệp tinh gọn thật sự? Nếu một công ty có thề duy trì liên tục một đường lối lãnh đạo, tôi không thấy có lý do gì để nó không thể hưởng lợi từ việc triển khai một phiên bản của Phương thức Toyota theo cách của nó. Công việc này sẽ không dễ dàng. Có thể thấy được những trở ngại điển hình là ở chỗ các nhà quản lý cấp cao chần chừ vì không hiểu hết tình hình, những quản đốc hồ hởi với các công cụ tinh gọn nhưng không tận tâm theo cho đến cùng, hoặc một sự thay ngôi đổi chủ từ những nhà lãnh đạo tâm huyết sang những người phản đối đường lối tinh gọn, một thị trường đang xuống dốc hay thậm chí một vụ rao bán công ty.

Chúng tôi cũng đã đề cập những rào cản văn hoá trong việc theo đuổi Phương thức Toyota. Có thể kể ra vô số những khác biệt văn hoá giữa Mỹ, Nhật, Pháp, Đức, v.v... Ví dụ, chúng ta đã thấy được những triết lý đằng sau nguyên tắc phản tỉnh mà Toyota xem là cần thiết cho kaizen chính là những thứ ăn sâu vào quá trình sinh trưởng của người Nhật. Và thậm chí có những bằng chứng rõ ràng hơn cho thấy dân châu Á có thiên hướng tự nhiên hơn với hiện địa hiện vật cũng như nhìn nhận vấn đề một cách chi tiết hơn. Tuy vậy, phong cách Toyota tỏ ra hiệu quả và lớn mạnh bên trong những phân nhánh của tập đoàn này trên khắp thế giới bất chấp sự đầu tư thời gian và tiền bạc của Toyota trong việc phát triển một nền văn hoá độc nhất. Phương thức Toyota đã và đang tiến hoá để thích ứng với những nền văn hoá khác, mà điều này có lẽ đang làm Toyota trở thành một doanh nghiệp ngày càng mạnh hơn.

Cho dù có tồn tại nhiều bất định và thử thách, tôi vẫn khuyên bạn nên bắt đầu tiếp nhận một phiên bản các nguyên lý của Phương thức Toyota cho riêng bạn. Như bạn đã thấy, điều này là hoàn toàn hiện thực và có nhiều trường hợp thành công để ta học tập. Lấy Toyota làm ví dụ, hẳn là những thành quả của nó đã vượt xa những nỗ lực mà nó đã bỏ ra. Bạn sẽ là một công ty mạnh nhất trong ngành của mình bởi vì bạn biết vận dụng sự vượt trội trong hoạt động làm vũ khí chiến lược. Chúc bạn thuận buồm xuôi gió!

Trường hợp ví dụ: Chuyển Công ty Delphi thành một nền văn hoá tinh gọn

Delphi vốn là một phân nhánh của General Motors, bao gồm nhiều hoạt động sản xuất hàng loạt để cung cấp những linh kiện nội bộ cho GM. Chi phí hoạt động của nó thì cao mà chất lượng lại không cạnh tranh. General Motors tách ly nó ra và biến nó thành một công ty riêng mang tên Delphi vào tháng 5/1999. Lúc đầu, nó vẫn duy trì cấu trúc chi phí cao của GM, trong đó có một thoả ước UAW (Nghiệp đoàn Công nhân Sản xuất Ô tô) bắt buộc mức lương cao hơn tại những nhà cung cấp linh kiện khác.

Không lâu sau khi bán cổ phần Delphi ra thị trường, J.T. Battenberg, Giám đốc công ty, đã mạnh mẽ ủng hộ mô hình Hệ thống Sản xuất Delphi, dựa trên những nguyên tắc của TPS. John Shook cùng những nhà cựu quản lý của Toyota và các chuyên gia về TPS đã hỗ trợ cho việc chuyển đổi này. Sau hàng năm trời tác động vào nền văn hoá nghiệp đoàn xưa cũ của những phân nhánh GM, những mảnh vỡ bắt đầu ráp lại với nhau, bắt đầu từ việc áp dụng những công cụ riêng biệt để xây dựng cơ chế mới, đến việc thay đổi văn hoá công ty thành một doanh nghiệp tinh gọn. Mức lương theo thoả thuận với nghiệp đoàn UAW không thể giảm xuống, nhưng cũng có những cơ hội để cải tiến chất lượng, năng suất, giảm diện tích kho bãi… Một trong nhiều câu chuyện thành công của Delphi là nhà máy Adrian ở Michigan, sản xuất bảng điều khiển cho xe tải nhẹ.

Adrian vốn phải cạnh tranh về chi phí thấp và chất lượng cao với các nhà máy sản xuất tại Mexico. Có những lúc vào thập niên 1990, nhà máy này rõ ràng là nằm trong danh sách phải cải tổ, bán đứt hoặc đóng cửa. Nhưng nó quyết định chiến đấu vì sự sinh tồn của mình và nhận thấy Hệ thống Sản xuất Delphi là lối thoát duy nhất.

Suốt trong mùa hè năm 2002, khi tôi làm việc với nhà máy này, mỗi ngày nó sản xuất ra 6.000 bảng điều khiển cho 7 nhà máy của GM, mà mới chỉ đạt một nửa công suất của nó. Nhà máy này đã tiến hành nhiều thay đổi tinh

gọn, mà một thay đổi ngoạn mục trong số đó là hệ thống băng chuyền treo. Lúc đó nhà máy đã có một băng chuyền dài gần nửa dặm, chạy tự động bằng điện để luân chuyển các bảng điều khiển, với khối lượng một tấn nguyên phụ liệu. Hơn thế, vì băng truyền ở trên cao nên dễ bị người ta bỏ sót các trục trặc trên đó. Theo một phần trong trạng đồ tương lai của chuỗi giá trị, họ quyết định tháo dỡ nó xuống. Việc gỡ bỏ băng truyền đó đã giúp giải phóng 4 nhân viên bảo trì vốn phải vận hành nó. Những nhân viên này sau đấy được bố trí làm việc bảo trì dự phòng cho nhà máy. Việc lắp ráp các tấm bảng điều khiển được sắp xếp lại thành các ngăn theo luồng sản phẩm. Thẻ báo được áp dụng để kiểm soát luồng linh kiện từ lúc lên khuôn cho tới lúc ra dây chuyền và những linh kiện mua bên ngoài được đưa vào lắp ráp. Người ta đưa ra nhiều công cụ kiểm lỗi thông minh để giảm tỷ lệ phế phẩm. Hệ thống andon được lắp đặt để công nhân đứng máy có thể gọi trợ giúp. Khu vực nhà máy được dọn dẹp và sắp xếp lại theo một chương trình 5S. Nguyên vật liệu bắt đầu chạy thông suốt và chi phí bắt đầu giảm xuống.

Cột mốc trong việc chuyển sang tinh gọn là lúc nhà máy đưa vào hệ thống bình chuẩn hóa. Trước đây nhà máy lắp ráp ra hàng lô lớn từng kiểu bảng điều khiển, góp phần làm tăng tồn kho và gây hỗn loạn trong nhà máy. Khi họ triển khai luồng một sản phẩm, họ vẫn sản xuất theo lô mà không có cách nào kiểm soát kế hoạch bất thường từ phía khách hàng, vốn dao động cực kỳ về số lượng và lộn xộn từ ngày này qua ngày khác. Với sự trợ giúp từ một tư vấn viên tinh gọn trước đây từng làm việc cho Toyota, nhà máy áp dụng mô hình bình chuẩn hóa để kiểm soát sản xuất và san bằng những trồi sụt thất thường. Họ tích trữ một lượng tồn kho nhỏ các sản phẩm hoàn chỉnh và bổ sung chúng dựa trên một lưu đồ đơn giản: một hộp to có các ngăn trống (hộp bình chuẩn hóa) để phác họa kế hoạch sản xuất trong ngày, dựa trên những thay đổi có thể với nhiều sản phẩm trong ngày. Lệnh làm hàng được rút ra từ cái hộp bình chuẩn hóa này cứ mỗi 26 phút, và dựa trên hướng dẫn từ lệnh này, các linh kiện điều khiển được bốc xếp vào xe tải hoặc xe lửa, sau đó người ta sẽ lên kế hoạch sản xuất cho các bảng điều khiển mới nhằm hỗ trợ cho tiến trình này, nhà máy đã giảm tối đa thời gian khởi động máy móc và cuối cùng họ cũng đã đạt được mức thay đổi bốn cấp độ màu trong ngày sản xuất.

Một điều có lẽ quan trọng hơn việc thực hiện những công cụ này là toàn bộ nhà máy đã được tái tổ chức lại từ những đơn vị theo chức năng thành 5 chuỗi giá trị, mỗi luồng tập trung vào một dòng linh kiện cụ thể cấu thành tấm panô điều khiển cần sản xuất cho từng loại khách hàng và từng loại xe

tải. Tất cả những công nhân đứng máy chịu trách nhiệm chế tạo một bảng điều khiển từ lúc còn là nguyên liệu thô đến lúc thành phẩm, phải báo cáo cho một quản đốc phụ trách chuỗi giá trị đó. Những quản đốc này không còn ngồi trong văn phòng chính của họ nữa mà dời ra sàn máy cùng với chuỗi giá trị của họ. Bộ phận bảo trì, vốn rải đều quanh nhà máy trước đây, giờ được tái phân bổ về từng chuỗi giá trị sản xuất. Người ta lập ma trận những chức năng hỗ trợ cần cho từng chuỗi giá trị. Chẳng hạn, các chuyên gia về chất lượng được bố trí cho một vài chuỗi giá trị nào đó nhưng đồng thời ũng phải báo cáo với một trưởng phòng chất lượng. Kết quả là chuyển từ việc tập trung vào sản xuất tối đa các linh kiện riêng rẽ và đổ lỗi lung tung sang việc tối đa hoá thông lượng và chất lượng của các chuỗi giá trị.

Nhớ lại năm 1986, nhà máy này đã từng thu nạp một chương trình khắc phục sự cố theo nhóm. Đúng là một mớ lộn xộn. Có quá nhiều người lãnh đạo và các phòng ban khác nhau thì có những môi quan tâm khác nhau, thường là giẫm chân lên nhau. Cuối cùng, mọi người cứ đổ lỗi qua lại và không ai chịu hành động gì cả. Khi nhà máy áp dụng mô hình tinh gọn, quá trình cải tiến phụ thuộc rất nhiều vào việc hoạch định chuỗi giá trị với tư cách là một công cụ cho một tầm nhìn. Từng nhóm trong năm chuỗi giá trị đưa ra một viễn cảnh cho 90 ngày tới, dùng phác đồ chuỗi giá trị để hoạch định. Dựa trên những phác đồ chuỗi giá trị của 90 ngày tới này, người ta viết ra các bảng kế hoạch hành động chi tiết cùng với các nhiệm vụ và thời hạn hoàn thành. Một nhóm nhân viên phối hợp liên chức năng của các chuỗi giá trị sẽ gặp nhau mỗi tuần để đánh giá tiến độ của kế hoạch. Việc giải quyết các vấn đề phát sinh trở nên thống nhất và dựa trên một viễn cảnh chung. Sau mỗi quí, họ lại cập nhật trạng đồ tương lai để nâng lên một mức tinh gọn mới.

Những bảng thông các số liệu mới nhất được dựng lên tại từng khu vực sản xuất. Những số liệu theo Hệ thống sản xuất Delphi này tập trung làm rõ những đặc tính của sự tinh gọn như là năng suất (số linh kiện/giờ lao động), chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm ban đầu, tổng vòng đời của một quy trình, hiệu năng tổng quát của thiết bị (đo lường thời gian thiết bị chạy tốt), thời gian phản ứng của từng andon cùng với thời gian hỏng hóc. Người ta cũng đặt ra các mục tiêu cụ thể với mỗi chỉ số trên đây cho từng chuỗi giá trị phải cải tiến qua từng quí. Theo cách này, tất cả các nguồn lực chịu sự quản lý của một quản đốc chuỗi giá trị để cải tiến quy trình. Chỉ một việc cải tiến quy trình đảm bảo chất lượng phun sơn từ lần đầu tiên cũng đã tiết kiệm được 2 triệu đô la mỗi năm.

Ngoài ra, có một chỉ số riêng biệt cho toàn nhà máy để đo lường mức cải tiến năng suất về lao động trực tiếp, gián tiếp và lao động có chi phí. Mức cải tiến hiệu suất hai con số hàng năm đã là chuyện thường. Trước khi tiến hành cải cách tinh gọn, nhà máy bị thua lỗ hàng tháng, nhưng chưa đầy hai năm sau khi áp dụng tinh gọn, mỗi tháng họ có lãi khoảng hai triệu đô. Nếu đi tham quan nới này có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên khi người hướng dẫn bạn có thể là một công nhân làm việc theo ca, một đại diện công đoàn hay thậm chí là một nhân viên thông tin của nhà máy. Những người này dường như có thể hoán đổi vị trí cho nhau và rất khó để xác định đúng chức năng của họ. Họ sử dụng chung một ngôn ngữ của Hệ thống Sản xuất Delphi và của sự cải tiến chuỗi giá trị. Rõ ràng là họ đã gây ấn tượng mạnh đối với khách hàng lớn nhất của họ là General Motors. Theo lời Mike Schornack, nhà quản lý sản xuất và là người phụ trách quá trình chuyển đổi (4/2003):

Tuần rồi chúng tôi nhận được một tin rất hay. Nhà máy Adrian được giao dự án sản xuất bảng điều khiển GMT-900. Đây là vụ làm ăn thay thế cho bảng điều khiển hiện nay và là dự án sản xuất bảng điều khiển lớn nhất thế giới. Chúng tôi không hề hoài nghi rằng mình giành được thương vụ này là nhờ sự biến chuyển tinh gọn của chúng tôi. Trước khi giao thầu, người bên GM đã đến khảo sát nhà máy nhiều lần. Mỗi nhóm tham quan đều bị ấn tượng với nhà máy, các chỉ số cùng thái độ tích cực của nhân viên chúng tôi. Hệ thống mới này thực sự có hiệu quả!